CANADIAN MUSEUM OF CIVILIZATION CORPORATION

Summary of the Corporate Plan (1999–2000 to 2003–2004)
Summary of Operating and Capital Budgets (1999–2000)

CANADIAN MUSEUM OF CIVILIZATION MUSÉE CANADIEN DES CIVILISATIONS

Canada

CANADIAN MUSEUM OF CIVILIZATION CORPORATION

Canadian Museum of Civilization
100 Laurier Street
Hull, Quebec
J8X 4H2

www.civilization.ca

CANADIAN MUSEUM OF CIVILIZATION MUSÉE CANADIEN DES CIVILISATIONS

Canadian War Museum
330 Sussex Drive
Ottawa, Ontario
K1A 0M8

www.civilization.ca

A version of this summary is available on the Canadian Museum of Civilization Corporation World Wide Web site.

Cover Photos: *Mother and Child* by unknown Cape Dorset artist, ca. 1951, featured in the current CMC exhibition **Iqqaipaa: Celebrating Inuit Art, 1948–1970**. Photo: Harry Foster, CMC.

Canadian Observation Post by Colin Gill, 1920, featured in the upcoming CWM exhibition **Canvas of War: Masterpieces from the Canadian War Museum**.

Contents

1. Introduction 3

1.1 Canadian Identity and Unity 4

1.2 The Safeguard and Promotion of Canada's Heritage in the Global Village 4

1.3 Financial and Operational Viability 4

2. Mandate 5

3. Corporate Profile 6

3.1 The Canadian Museum of Civilization 6

3.2 The Canadian War Museum 6

3.3 The Museum of New France 6

3.4 Corporate Structure 7

3.5 Relationships with Other Institutions and Government Bodies 7

3.6 Memoranda of Understanding 7

3.7 Private-Sector Partnerships 7

3.8 Private-Sector Fundraising Activities 7

3.9 Business Activities 8

3.10 Resource Allocation 8

4. Corporate Review 9

4.1 Analysis of Internal and External Environments 9

4.2 Assessment of Corporate Resources — Strengths and Challenges 12

5. Strategic Issues, Objectives and Strategies 14

5.1 Strategic Issue No. 1: Canadian Identity and Unity 14

5.2 Strategic Issue No. 2: The Safeguard and Promotion of Canada's Heritage in the Global Village 19

5.3 Strategic Issue No. 3: Financial and Operational Viability 28

Summary of the Operating and Capital Budgets 1999–2000 35

103-00175/

Summary of the Corporate Plan 1999–2000 to 2003–2004

1. Introduction

Dating from its first incarnation as the Geological Survey of Canada in 1841, the Canadian Museum of Civilization Corporation (CMCC) now comprises the Canadian Museum of Civilization (CMC) — Canada's national museum of human history, and its affiliate museums: the Canadian War Museum (CWM) — Canada's national museum of military history, and the entirely virtual Museum of New France.

The **Canadian Museum of Civilization** (CMC) is Canada's largest and most popular museum. Located in an internationally renowned complex across the Ottawa River from Canada's Houses of Parliament, the CMC enjoyed a record year in 1998–1999, welcoming over 1.4 million visitors and generating nearly 11 million in revenues. This is due, in part, to the blockbuster exhibition and IMAX® film ***Mysteries of Egypt***, which attracted 675,000 visitors.

Recent CMC surveys indicate a high level of visitor satisfaction, with 98% of those surveyed during the summer of 1998 indicating that they were either satisfied (13%) or very satisfied (85%) with the Museum. This is attributed to the CMC's wide range of offerings, which include permanent features like the Grand Hall, Canada Hall, First Peoples Hall, Canadian Children's Museum, Canadian Postal Museum, the CINÉPLUS IMAX®/OMNIMAX® theatre, and programming which includes special events, concerts, lectures, workshops and films.

The **Canadian War Museum** (CWM) is Canada's museum of military history. Located on Sussex Drive in Ottawa, the CWM presents Canadian military exhibits, offers interpretive and commemorative programmes, and is a memorial to Canadians who served in war or were lost as a result of war. It also documents Canada's peacekeeping efforts, and offers a vigorous programme of educational outreach. The collections of the CWM are currently maintained at the separate Vimy House site.

The CWM's potential remains seriously hampered by facilities that are inadequate for a modern museum of national significance. Lack of proper display, storage and conservation spaces, as well as a lack of parking and other visitor amenities have severely curtailed the CWM's ability to fulfill its mandate. During 1998–1999, a new CWM Director and CEO was hired to spearhead renewal of the Museum's exhibitions and programming. This renewal includes replacement of existing CWM facilities on Sussex Drive and at Vimy House with a single purpose-built complex. On November 4, 1998, the federal government announced that it planned to reserve 20 acres of land in Ottawa for a new CWM facility. The project will be financed with funds allocated by the Corporation and funds raised from the private sector, with additional contributions being sought from the federal government. It is expected that the renewed CWM will open its doors during this planning period.

The Corporation is a member of the Canadian Heritage Portfolio. With the other national museums, it protects and exhibits Canada's heritage for current and future generations. In its operations and programming, the CMCC pursues museological excellence, thereby promoting a greater shared understanding of Canadian identity and history and contributing to intercultural understanding and dialogue. The CMCC also has vigorous outreach activities, ensuring that its content is made available to the largest constituency possible, both within Canada's Capital Region and at the national and international levels. In 1999, the Corporation will have a new Chief Executive Officer, following which the Board and Management will work towards the development of an updated strategic direction.

During the planning period, the Corporation's Board and Management will address the following strategic issues:

1.1. Canadian Identity and Unity

The Canadian Museum of Civilization Corporation (CMCC) makes a significant contribution to Canadian identity and unity by fostering a greater understanding of Canadian history and culture. To help Canadians understand their social, cultural and military history, and to help instill a sense of common national identity, the CMCC makes its subject matter relevant to as wide a constituency as possible.

To enhance this understanding of Canadian history and culture, the Corporation has made the following areas an ongoing priority:

- replacing CWM facilities and renewing CWM exhibitions and programmes;
- completing CMC long-term exhibition spaces;
- carrying out directed research on diverse aspects of Canadian history and culture; and
- developing exhibitions and delivering programmes that reflect a sense of our Canadian history, culture and identity.

1.2. The Safeguard and Promotion of Canada's Heritage in the Global Village

Since the early 1980s, the concept of the world as a global village has been one of the Corporation's guiding principles. This is evident in the Corporation's ongoing efforts to make itself accessible to the world through a wide range of outreach activities, using traditional and non-traditional technologies and tools. This enables the Corporation to contribute to intercultural understanding, both at home and abroad.

To safeguard and promote Canada's heritage nationally and internationally, the Corporation must maintain its high level of research, collections development and use of traditional and non-traditional methods of information dissemination. It will do so by:

- carrying out developmental research;
- managing the collections and providing accessible, detailed, accurate and timely information on the collections;
- communicating its knowledge throughout Canada and the world;
- sharing its expertise with others; and
- striving for excellence in all forms of presentation.

1.3. Financial and Operational Viability

Within an environment of continuing public-sector fiscal restraint, the Corporation is expanding its efforts to ensure its financial and operational viability, while improving operational efficiency. This requires creative solutions to an ongoing challenge.

During the planning period, the Corporation will strengthen its financial viability (funding) by:

- maximizing net commercial revenues;
- increasing fundraising efforts;
- maximizing the support of the Members' Programme;
- continuing to seek alternative sources of funds; and
- increasing its share of the National Capital Region's museum visitor market.

The Corporation will continue to strengthen its operational viability (efficiency) by:

- providing a continuous evaluation process which determines audience needs, refines programme parameters, monitors quality and performance, and evaluates outcomes;
- exploring alternative service delivery options with private-sector partners;
- improving labour productivity and effectiveness;
- improving its cost-effective management of four facilities (1,030,750 sq. ft.); and
- meeting challenges posed by the Year 2000 problem.

2. Mandate

The Canadian Museum of Civilization Corporation (CMCC), is a Crown Corporation established by the *Museums Act* (Statutes of Canada 1990, Chapter 3) which came into force on July 1st, 1990. As an agent Crown Corporation, the CMCC is named in Part 1 of Schedule III to the *Financial Administration Act*.

The *Museums Act* commences with the declaration that: "the heritage of Canada and all its peoples is an important part of the world heritage and must be preserved for present and future generations and that each national museum established by this *Act* (a) plays an essential role, individually and together with other museums and like institutions, preserving and promoting the heritage of Canada and all its peoples throughout Canada and abroad and in contributing to the collective memory and sense of identity of all Canadians; and (b) is a source of inspiration, research, learning and entertainment that belongs to all Canadians and provides, in both official languages, a service that is essential to Canadian culture and available to all."

The *Act* further states that the purpose of the Canadian Museum of Civilization Corporation is "to increase, throughout Canada and internationally, interest in, knowledge and critical understanding of and appreciation and respect for human cultural achievements and human behavior by establishing, maintaining and developing for research and posterity a collection of objects of historical or cultural interest, with special but not exclusive reference to Canada, and by demonstrating those achievements and behavior, the knowledge derived from them and the understanding they represent."

The CMCC conforms to and is influenced by a variety of federal and provincial legislation, including the following: *Museums Act, Access to Information Act, Financial Administration Act, Official Languages Act, Historic Sites and Monuments Act, Municipal Grants Act, National Archives of Canada Act, Privacy Act, Public Service Superannuation Act, Canada Labour Code, Retail Sales Act, Alternative Fuel Act, Pay Equity Act, Employment Equity Act, Canadian Human Rights Act,* Collective Agreements, *Occupational Health & Safety Act,* An Act respecting Industrial Accidents and Occupational Diseases, NAFTA, Agreement on Internal Trade, Goods and Services legislation, Firearms legislation, Copyright legislation, *Cultural Property Export and Import Act,* and the *Employment Insurance Act.*

3. Corporate Profile

The Corporation is responsible for the management of the Canadian Museum of Civilization (CMC), and its affiliates, the Canadian War Museum (CWM) and the Museum of New France — a virtual museum with its site on the Internet. One of the Corporation's key objectives is to enhance understanding of Canadian history and culture, thereby instilling a sense of national identity and unity in all Canadians. Emphasis is placed on outreach programmes which bring CMCC collections and scholarship to communities beyond the National Capital Region. It does this using traditional approaches such as travelling exhibitions, lectures and publications, while employing innovative electronic outreach programmes such as interactive video and CD-ROMs.

3.1. The Canadian Museum of Civilization

The Canadian Museum of Civilization (CMC) is currently Canada's largest and most popular museum, with an average annual attendance of over 1.25 million visitors during the past ten years. It draws tourists to the National Capital Region from across Canada and around the world — not only for its superior exhibitions of historical objects, but also for the opportunities it provides for an interactive, educational and entertainment experience. The Canadian Museum of Civilization complex is also home to the Canadian Postal Museum, the Canadian Children's Museum, and CINÉPLUS, and houses more than 3.75 million artifacts spanning the disciplines of history, archaeology, folk culture, ethnology, postal communications and various other areas of heritage study.

Located in Hull, Quebec, directly across the river from Canada's Parliament Buildings, the CMC is one of the twentieth century's premier cultural facilities. Designed by Native Canadian architect Douglas Cardinal, the CMC has become one of Canada's major tourist attractions.

3.2. The Canadian War Museum

Founded in 1880, the Canadian War Museum was based initially around a collection of Canadian Militia battlefield mementoes. Since that time, it has grown into a national museum covering Canada's military history in war and peacekeeping. The CWM has a collection of 440,000 military artifacts, ranging from tanks to uniforms to a world-class war art collection. Through exhibitions, publications, educational programmes and ceremonial and commemorative events, the CWM enriches the knowledge of an average 110,000 annual visitors to the site, as well as virtual visitors to the Museum's website.

Occupying two separate facilities in Ottawa, the CWM presents its exhibitions and programmes in a historic building at 330 Sussex Drive, and maintains its collections at Vimy House. Plans are currently being developed to replace existing CWM facilities, which have been studied and assessed as inadequate for a modern museum of national significance. The Corporation has been exploring options for this facility for some years now, and was gratified by the federal government's recent announcement that it planned to reserve a 20-acre site in eastern Ottawa for a new purpose-built CWM facility.

3.3. The Museum of New France

The Museum of New France is unlike any other museum in the world. Existing only on the Information Highway, the Museum of New France takes visitors directly into the heart of the world's amassed knowledge of New France. Produced in association with cultural and educational organizations on both sides of the Atlantic, the Museum of New France offers access to an impressive array of information

resources and interactive programmes, enabling visitors to travel in time through the first two centuries of Canadian history, without ever leaving home.

3.4. Corporate Structure

The Canadian Museum of Civilization Corporation is an agent Crown Corporation named in Part 1 of Schedule III of the *Financial Administration Act*. This designation has important implications for the structure, reporting requirements, and accountability of the Corporation.

The Corporation's 11-member Board of Trustees sets broad strategic direction, long-term objectives and priorities for the organization. The Board is also responsible for ensuring that management fulfills its responsibilities with respect to the Corporation's effective and efficient operation. There are five Board committees: the Audit Committee, the Executive Committee, the Finance and Compensation Committee, the Canadian War Museum Advisory Committee and the Development Committee.

3.5. Relationships with Other Institutions and Government Bodies

The CMCC works closely with other public-sector organizations, sharing administration, expenses and revenues for a wide range of programmes, events and joint ventures. Partners include the National Capital Commission, the National Arts Centre, the National Film Board, the National Research Council, Canada Post Corporation, Foreign Affairs and International Trade, Canadian Heritage, National Defence, Veterans Affairs, embassies, other museums and international institutions. In light of a continued emphasis on electronic technology and tourism, the Corporation also intends to build stronger working relationships with federal, and provincial and municipal governments and agencies.

3.6. Memoranda of Understanding

The Canadian Museum of Civilization (CMC) and its affiliate, the Canadian War Museum (CWM) continue to be active in joint collaborative projects with other museums and institutions. Since 1992, these relationships have been formalized through Memoranda of Understanding, encouraging the sharing of knowledge and expertise with other organizations. These Memoranda of Understanding help bring about co-operative exhibitions, programming, and special events. To date, over 100 institutions have signed Memoranda of Understanding with the CMC and the CWM.

3.7. Private-Sector Partnerships

The Corporation will continue to seek partnerships with the private sector to help meet its long-term objectives. Strategic relationships currently exist with Compaq Canada Inc., Danka Services International, National Geographic, GEAC Canada Incorporated, Corel, KE Software, Douglas and McIntyre, TicketMaster, University of Washington Press, ED ROM Corporation and others.

3.8. Private-Sector Fundraising Activities

The Corporation's Development Office works to secure long-term private-sector support for completion of Phase II of the CMC's long-term exhibit plan (Canada Hall and First Peoples Hall). The Development Office also seeks sponsorship for touring exhibitions, funds for the CWM through the Passing The Torch campaign, and financial support for various other museum projects.

3.9. Business Activities

The main functions of the Corporation relate to collections, research, and exhibitions and programmes. All are designed to inform and engage visitor interest in cultural aspects of Canada. To achieve its aims, the Corporation has established the following business activities:

- *Collect and Research* — managing, developing, conserving and undertaking of research on the collections, to enhance programme delivery and augment the scientific knowledge base.
- *Exhibit, Educate and Communicate* — developing, maintaining and communicating exhibitions, programmes and activities to further knowledge, critical understanding, appreciation, and respect for human cultural achievements and human behaviour.
- *Accommodate* — managing and maintaining all facilities and related security and hosting services.
- *Canadian War Museum* — an affiliated museum dedicated to Canada's military history and continuing commitment to peacekeeping.
- *Corporate Services* — governance, corporate management, audit and evaluation, fundraising, commercial activities, finance and administration, human resources, and information systems.

3.10. Resource Allocation

CMCC Operating and Capital Resources ($000)
By Activity/Business Element
Main Estimates

Activity/Business Element*	1997–1998	1998–1999	1999–2000	Variance
Collect and Research	8,458	7,414	7,255	(159)
Exhibit, Educate and Communicate	12,844	12,702	14,661	1,959
Accommodate	20,018	18,533	18,298	(235)
Canadian War Museum	2,848	4,848	6,090	1,242
Corporate Services	12,685	12,077	10,727	(1,350)
Total	56,853	55,574	57,031	1,457
Less Revenues	11,285	11,096	10,750	(346)
Net Budget	**45,568**	**44,478**	**46,281**	**1,803**

* The Main Estimates for 1998–1999 have been adjusted to reflect 1999–2000 structural changes.

The Corporate Plan covers an assessment of strategic issues facing the Corporation during the planning period. It includes a corporate review of external factors affecting the Corporation, and corporate strengths and challenges.

4. Corporate Review

4.1. Analysis of Internal and External Environments

4.1.1. National Unity and Identity

The CMCC has a mandated responsibility to act as one of the custodians of Canada's collective cultural heritage. This includes researching, preserving and interpreting artifacts, and making them accessible to the widest possible public. In the September 1997 Speech from the Throne, it was stated that "The single most important commitment of the Government is to keep Canada united."

The CMCC can help in this process by protecting, presenting and interpreting Canada's heritage through its exhibitions and programming, thereby reinforcing the links between culture, national identity and national unity. It can also make information accessible to the general public through outreach programming. Access to information is a powerful tool for bringing Canadians together — demonstrating our similarities to one another, while celebrating our many differences.

A common intellectual and cultural heritage for all Canadians can no longer be assumed. Profound demographic shifts, coupled with the arrival of the Information Age, have changed the face of Canada forever. As a public institution intended for the benefit of all Canadians, the CMCC is in a strong position to ensure that an understanding of Canada's rich and diverse cultural heritage continues to strengthen the social fabric of the country.

4.1.2. Fiscal Restraint

Federal funding for the Corporation, excluding resources for custody transfer of facilities, decreased from a high of $43.9 million in 1991–1992 to $28.2 million in 1998–1999. This represents a decrease of $15.7 million, or 36%, below the level of funding enjoyed by the Corporation in 1991–1992. These reductions, when coupled with the effects of inflation, mean that the Corporation will be entering the next century with roughly half the level of government support for its operations than at the start of the previous decade.

The addition to the Corporation's base budget of large new fixed-cost budget items, such as custody transfer and grants in lieu of taxes, will also have a severe impact on the Corporation's ability to manage fallout from future government reductions, based on an across-the-board percentage reduction approach. The Corporation is also severely limited in its ability to respond to any price increases on these non-discretionary budget items, due to the impact of the 36% reduction mentioned above. The Corporation is, however, encouraged by initiatives from the Department of Canadian Heritage designed to address the impact of future cuts on large fixed-cost elements of the Corporation's resource base, and hopes to receive favourable price-increase decisions from the Treasury Board.

The Corporation has responded to these challenges by continually reviewing its programmes and operations and by identifying opportunities to become more effective, economical and efficient. Staff has been reduced through organizational consolidations and reduced services, and technological opportunities have been implemented to reduce operating costs.

To manage the ongoing pressures of restraint and cost reduction over the planning period, the CMCC must continue to streamline operations, review priorities, and redeploy resources. The Corporation has also implemented new private-sector partnerships to manage elements of these operations, and its increasingly successful fundraising efforts must continue to be improved, establishing a broader base of financial support to ensure long-term success and excellence.

4.1.3. Economy

Economic recovery is well underway, with continued growth in most sectors of the economy. With exports up, inflation all but non-existent, consistently low interest rates, corporate restructuring complete, and deficits brought under control, Canada's economy should continue to show strong growth. In the National Capital Region (NCR), significant job loss, coupled with reduced government spending, have led to an increasingly selective visitor market. Recent visitor studies indicate, however, that the CMC has been increasingly successful in attracting first-time visitors to the CMC, as well as reintroducing local visitors to CMC exhibitions and programming. Foreign tourism is also strong: Canada is seen by foreign tourists as clean, safe and friendly, and Canada's lower dollar in relation to most currencies has kept levels of Canadian and European tourism high within the NCR.

Private-sector fundraising activities continued to generate positive results for the Corporation. A total of $1,374,000 in cash contributions was raised during 1998–1999, marking the third year in a row that donations exceeded $1 million. Significant cash and in-kind donations at the CMC included contributions from Canada Post Corporation ($100,000) for its continued sponsorship of the Canadian Postal Museum (CPM), and $60,000 from Pitney Bowes Canada for an art gallery housed within the CPM. For the Canada Hall, the Saskatchewan Wheat Pool donated $75,000 toward the Prairie Red Module; the Canadian Labour Congress donated $50,000 to the Labour Meeting Room; and the Friends of the Canadian Museum of Civilization continued their support of the Hall's Phase II. For the Canadian Children's Museum, the Korea Foundation ($90,000) and the Embassy of the People's Republic of China donated ($300,000) supported directed capital projects, and AT&T Enterprises Canada provided $25,000 to sponsor Adventure Pacs. Ford Motor Company ($130,000 U.S.) agreed to sponsor a four-venue Quebec tour of **"Les Paradis du Monde"**; Seagram sponsored the exhibition **Transformation Prix Saidye Bronfman Award 1977–1996**; and Investors Group sponsored the exhibition **This Other Eden**.

At the Canadian War Museum, a total of $225,992 in donations was received for the Passing the Torch campaign. The installation of a new campaign chairman and the appointment of a new CWM CEO have also created a sense of optimism, and greater results are anticipated for FY 1998–1999. The Passing the Torch campaign currently stands at $2.7 million in cash and pledges from a number of sources. These include a gift of $1 million from General Motors Corporation, one of the largest gifts ever made to a museum in Canada, as well as major gifts from the MacDonald Stewart Foundation ($400,000), the Weston Foundation ($30,000) and the Eaton Foundation ($50,000).

4.1.4. Museum Attendance

Despite competition from an ever-increasing range of other leisure activities, Canadian museums have continued to be successful in attracting visitors. Together, the two museums managed by the CMCC lead all Canadian museums in attracting visitors, and CMCC revenues continued to lead among all national museums within the National Capital Region.

A survey conducted during the summer of 1998 showed satisfaction levels for CMC visitors at the highest levels ever documented: 98% declared themselves satisfied (13%) or very satisfied (85%), and 88% of visitors declared that all their expectations for the visit were met. Moreover 81% stated that the CMC was excellent when compared with any other museum or gallery they had visited, and 56% stated that they would make a return visit to the Museum within a year. This is the best endorsement of the CMC museum experience recorded since the CMC moved into its new facilities in 1989.

4.1.5. Attracting a Diverse Audience

In recent years, attendance at the CMC and CWM had begun to level off, and even dropped at the CMC in 1997–1998. In 1998–1999, however, this trend was substantially reversed. It is clear from research conducted during the summer of 1998 that the CMC has broadened its audience, which currently mirrors age and gender averages for both Canada and the National Capital Region. The current CMC visitor profile suggests that 45% of visitors have a B.A. or better — a finding which is not unexpected, given that museum visitors tend to have an inherent interest in learning. The CMC also attracts a relatively well-balanced linguistic profile, with visitors that are 57% anglophone and 43% francophone.

This year's ***Mysteries of Egypt*** programming also appeared to have been instrumental in encouraging previous visitors to renew their acquaintance with the CMC. Larger numbers of family groups with three to five members were also recorded, as was an increase in length of visit to over four hours. 63% of CMC visitors had seen or heard of some advertising for the Museum.

Using information about its visitors and its own internal expertise, the CMCC is committed to making visitors' experiences at both the CMC and CWM as pleasant as possible, by creating an environment supportive of formal and informal learning for all. The Corporation has a number of studies underway which will help it to reposition itself within the culture/leisure marketplace, helping it to continue expanding upon its current market.

4.1.6. Technology and the Internet

The roles of Canada's national museums are twofold. First, and perhaps foremost, they are national government institutions; secondly, they are part of the museum community. As the former, the *Museums Act* gives them a responsibility for increasing Canadians' knowledge of their heritage. As the latter, they are dedicated to the philosophy that the fundamental role of museums is an educational one. In either case, providing public access to information and knowledge must always be integral to what the Corporation does.

The spread of information technology is changing not only the economy but also traditional notions of society, ethics and culture. Technological change and the information revolution may be among the most important determinants of growth and human development. As the rate of general technological literacy increases, the CMCC believes its current clientele will continue to change. This will also provide the CMCC with unprecedented opportunities in how it delivers its mandate. Technology has changed the notion of museums as places that people must physically visit, and information technology offers unimaginable opportunities for bringing the Corporation and its resources to people in their homes, schools and communities.

In the past, museums have tended not to be on the leading edge of technology. As institutions dedicated to preserving and interpreting the past, they are innately conservative. Despite this, museums have come to embrace the World Wide Web as a tool which helps them connect knowledge-seekers with the rich resources that museums hold in trust. As a vast warehouse of knowledge, the CMCC has positioned itself to provide unprecedented amounts of content for the Information Highway. The hypermedia environment of the Web is comfortable for the CMCC, for exhibitions and hypermedia have many elements in common. Each uses a mixture of media to communicate; each is structured to facilitate the further exploration of knowledge; each has layered information with a hierarchy of main and sub-themes; and each lets visitors "wander" through information in a way which reflects their own interests and pace.

The CMCC's World Wide Web site is a model for museums in Canada and around the world. On average, the website has 15,000 accesses per day, and is adding thousands of screens of information yearly. Over the past year, over 8,000 pages were added to the Corporation's website, including 11 "virtual exhibits", a virtual library, a staff directory, the CyberMentor school programme, virtual archives, and a module allowing visitors to browse through some 1,500 artifacts from the collections. The CMCC is striving to be the leader of this kind of museum programming in Canada and the world,

taking advantage of new technologies and programmes as they are developed. One major challenge that has yet to be met is the generation of revenues from this "virtual" environment.

4.1.7. Repatriation of Aboriginal Cultural Collections

On August 4, 1998, the Nisga'a Treaty, which provides for the repatriation of approximately 100 objects from the CMC, was initialled by representatives of the Nisga'a, and the Governments of Canada and British Columbia. It is currently awaiting ratification. The continued repatriation process is expected to have a significant impact on both the CMC's collections and the resources required to manage the process. At present, the CMC is involved in the negotiation of repatriation related to comprehensive claims and/or self-government with approximately fifteen First Nations in British Columbia, Labrador, Quebec, Ontario and the Northwest Territories. Additional negotiations are expected to begin in British Columbia within the coming months.

As resources permit, information shared with First Nations at the negotiation table is enhanced by digital imagery. As an initial part of negotiations, CD-ROMs containing a collections inventory were provided to Nuu-Chah-Nulth and Ktunaxa negotiators in July and August 1998. Information on the scope and history of the CMCC's collection, as well as on current exhibit and outreach programmes, has been provided to federal treaty negotiators through workshops given by CMCC staff in Hull, Vancouver and Victoria.

Outside the treaty process, the CMCC continues to repatriate human remains under the Human Remains Policy, and has received individual requests for repatriation of sacred objects from the Plains. Over the past year, the CMCC's experiences and practices in regard to repatriation have been shared among national and international delegates at conferences across North America.

4.2. Assessment of Corporate Resources — Strengths and Challenges

In common with all public-sector organizations, the Corporation continues to face the challenges of responding to funding pressures and priorities with a reduced resource base. In this context, the Corporation has conducted a review of its strengths and challenges, as summarized below.

The Corporation's Strengths Include:

- ***The Architecture of the Canadian Museum of Civilization*** — The Canadian Museum of Civilization is an architectural marvel, and continues to attract an increasing number of foreign visitors. The architecture and exterior landscaping, the Corporation's reputation for museological excellence, the Grand Hall, the Canada Hall and CINÉPLUS all contribute to a high level of visitor satisfaction and to the Corporation's international profile.
- ***CINÉPLUS*** — A recent decision to tie large-format film offerings to exhibitions has proven a resounding success. This year's **Mysteries of Egypt** exhibition/film event resulted in record levels of visitor appreciation for the CMC and for this type of programming.
- ***The Emerging Corporate Culture of the CMCC*** — An emphasis on staff competencies and continuous training has led to the development of a highly-skilled and dedicated workforce, able to deal with ongoing changes in technology and museology in support of corporate objectives.
- ***Facility Infrastructure for Electronic Outreach*** — The Canadian Museum of Civilization remains one of the most advanced museums in the world, with fibre-optic and advanced communications capabilities. The CMCC has used these to extend its outreach, expand its services and improve the efficiency of its operations.

- ***Unique and Exceptional Collections*** — The Corporation houses outstanding ethnographic, military, postal, folk art, costume and archaeological collections, including collections of aboriginal artifacts and Canadian war art that are among the finest in the world.
- ***The Canadian War Museum*** — The CWM's potential for developing new programmes and attracting new and younger visitors has never been better. Plans to replace the CWM's existing facilities are a great asset to the renewal process, and the qualifications and skills of CWM staff continue to be an exceptional resource. The CWM's 12,500 pieces of war art have now been scanned and will soon be available on the Internet, and the CWM's collections have recently benefitted from a significant donation of vehicles. Existing collections of arms, uniforms and medals are also exceptionally strong.
- ***The Canadian Children's Museum*** — This museum continues to be one of the most popular sections of the Canadian Museum of Civilization. It is an asset which is constantly being maximized, with specialized outdoor programming, indoor exhibits and other activities.
- ***Hosting*** — Hosting staff at both the CMC and the CWM continue to receive favourable reviews from the public. Their attention to the needs of visitors, courteous and professional demeanour, sense of humour and excellent language skills have all contributed to increased visitor satisfaction.
- ***Living Culture within the Exhibitions*** — The CMC is one of the few museums in the world to provide a live cultural dimension within its historical and ethnographic exhibitions. Visitors enjoy opportunities to interact with actors from the Museum's resident theatre company; to observe craft demonstrators at work; to converse with members of diverse cultural communities; and to watch periodic performances of traditional music and dance within the CMC's permanent and temporary exhibitions.
- ***Educational Programmes*** — CMC educational programmes include hands-on activities, encounters with live historical personalities, and lively discussions. These educational programmes have also been expanded beyond the classroom to include special groups like Elderhostel.
- ***World Wide Web Site and Museum of New France*** — The CMCC website is recognized for its innovation and for the level of content it offers. Constantly upgraded and improved, this is one of the CMCC's greatest public successes.

The Corporation's Challenges Include:

- ***Lack of Adequate Facilities and Exhibition Space at the CWM*** — The Canadian War Museum is an asset to the Corporation, but its potential is seriously hampered by a number of factors, including a lack of facilities adequate to a modern museum of national significance. Since 1989, attendance at the Canadian War Museum has been declining, although in recent years it has been increasing again. The CWM is currently housed in two ageing buildings, which can neither store nor display the CWM's collections to an adequate extent. The Corporation's most important current priority is maintenance of the CWM so that its collections may be preserved, and so that it is able to maintain programming which attracts a viable number of visitors. During this planning period, the Corporation will increase its fundraising goal for the CWM to $15 million, and is planning for the financing of a new purpose-built complex in eastern Ottawa.
- ***Upkeep of the CMC*** — The infrastructure that was put in place when the CMC was built requires increasing maintenance, with funding levels that have correspondingly decreased by 36%. There is no flexibility in the Corporation's budget for capital replacement of ageing exhibits and infrastructure. This will remain a serious weakness for the foreseeable future.
- ***Visitor Wayfinding*** — Wayfinding at the CMC is an ongoing problem, due to the complex nature of the building. A new signage system was partially implemented in 1998 to address this issue. Results monitored over the summer of 1998 suggest that all problems have not yet been resolved. Solutions will be sought during the next year, and will be carefully monitored and evaluated.

5. Strategic Issues, Objectives and Strategies

In order to fulfill its mandate while respecting sound museological principles, the CMCC has identified three strategic issues which must be addressed if the Corporation is to remain a viable and vital museological institution.

5.1. Strategic Issue No. 1: Canadian Identity and Unity

The Corporation's principal role is to preserve and promote the heritage of Canada and all its peoples for present and future generations, while contributing to the collective memory and sense of identity of all Canadians. Today, more than ever before, Canadians are struggling to come to terms with questions of national identity and their future as a country. Strengthening Canada's common identity has been identified as a critical objective of the Government of Canada.

Use of information technologies will facilitate understanding and interaction between Canadians. As stated in the September 1997 Speech from the Throne, the Government of Canada intends to "make the information and knowledge infrastructure accessible to all Canadians by the year 2000, thereby making Canada the most connected nation in the world." This will provide Canadians with new opportunities for learning and interaction, and the CMCC plans to play a significant role in the development and dissemination of information about Canada.

The Corporation can make a significant contribution to Canadian identity and unity by fostering a shared understanding of Canadian history and culture. To accomplish this, the Corporation will continue to make its exhibitions and programming reflective of, and relevant to, contemporary Canadian society. Research will be carefully managed to ensure that it meets the interests and information requirements of its audiences, while responding in a balanced fashion to the concerns of different regions and groups across Canada. An important element of this process will be the completion of currently unfinished exhibition spaces at the CMC — notably the Canada Hall and the First Peoples Hall.

Another key aspect of our history is the role that military conflicts have had in shaping Canada as a nation. The Canadian War Museum is an asset to the Corporation, but is seriously hampered by a number of factors, including a lack of facilities adequate to a modern museum of national significance. The Corporation's most important current priority is maintenance of the CWM so that its collections may be preserved and so that it is able to maintain programming which attracts a viable number of visitors. However, the construction of a single multi-purpose facility for exhibitions and collections storage has always been viewed as the ideal solution. Such a facility will require substantial government, CMCC and fundraising support. The major reallocation of internal resources will come from funding currently directed to long-term exhibitions at the CMC (i.e. the Canada Hall and the First Peoples Hall), as these will be completed during this planning period. During this planning period, the Corporation will increase its fundraising goal for the CWM to $15 million, and is planning for the financing of a new purpose-built complex in eastern Ottawa.

Another important aspect of our national identity is Canada's cultural diversity. The Canadian Museum of Civilization serves as a forum for varying perspectives and as a doorway between cultures. The increasingly diverse composition of Canada highlights the need for greater intercultural understanding and dialogue in Canada. By providing its visitors and clients with a significant level of cultural programming — often developed in direct consultation with the communities involved — the CMC has made itself accessible to a large number of Canadians, providing a national stage for all Canadian cultures. Through its policy of matching staff curators with community spokespersons, the Corporation also ensures that these communities feel part of a larger Canadian community.

The CMCC exists for the benefit of all Canadians, whether within the National Capital Region, or in the remotest corners of the world. The fostering of Canadian unity and a Canadian identity can be delivered by traditional means such as exhibitions, publications and educational programmes, and through non-traditional means like electronic outreach. Using these traditional and non-traditional means, the Corporation links Canadians to their past, helping them to better understand the present, and enabling them to meet the future with confidence and pride.

In support of the Government's Federal Identity Programme which aims to inform all Canadians of the services available to them from the federal government, the CMCC ensures that the Canada wordmark is displayed on all Corporate communications, and that it is highly visible — equivalent to the Museum's logo — wherever it appears. This includes prominence on corporate publications, internal documents, letterhead, promotional material and advertising, the website, new employee uniforms, etc. Our objective in the coming year will be to ensure that the policy continues to be rigorously applied across the board at both the Canadian Museum of Civilization and the Canadian War Museum.

OBJECTIVE: *To enhance the understanding of Canadian history and culture.*

Strategies

The CMCC can make significant contributions to Canadian identity and unity and increase the understanding of Canadian history and culture by:

1. replacing CWM facilities and renewing CWM exhibitions and programmes;
2. completing CMC long-term exhibition spaces;
3. carrying out directed research on diverse aspects of Canadian history and culture; and
4. developing exhibitions and delivering programmes that reflect a sense of Canadian history, culture and identity.

Recent Performance and Future Performance Goals

5.1.1. Replacement of CWM Facilities and Renewal of CWM Long-Term Exhibitions and Programmes

Some of the CWM's current exhibits have been in place since the 1960s and are in serious need of renewal. Current plans to replace the 330 Sussex Drive site and Vimy House will create an opportunity to renew these exhibits and to add new ones.

The CWM's current major challenge is the construction of a single facility encompassing both exhibition and collections space. On November 4, 1998, the Ministers of Canadian Heritage and National Defence announced that the federal government would set aside 20 acres of land in the east end of Ottawa for a new CWM facility. This new facility will be financed with funds raised from individuals and private-sector organizations ($15 million), and contributions sought from the federal government. This is currently planned as an $80.25 million project.

The recently hired Director and CEO of the CWM is also implementing plans to turn the CWM into a centre for Canadian military history. Additional military historians have been hired, and the CWM archives, photographic collection and library are being made more functional, accessible and better known to researchers. A speaker's programme is being developed with regular lectures, debates and panel discussions. Relations between the CWM and the Organization of Military Museums of Canada are also receiving special attention, as are those with veterans' associations.

CWM Renewal — Recent Performance Highlights

The Passing the Torch fundraising campaign has raised $2.7 million to date for CWM expansion, and on November 4, 1998, the Minister of Canadian Heritage announced that the Government intends to reserve 20 acres of land in eastern Ottawa for a new CWM facility.

5.1.2. Long-Term Exhibition Spaces at the CMC

When the CMC opened its new facility in 1989, the federal government provided only enough funding to complete 50% of long-term exhibition spaces. Since that time, as savings were achieved, the CMC has worked towards completion of its long-term exhibitions. This process continues and should be completed during the planning period.

Completing CMC Long-Term Exhibitions — % of Square Footage Completed

	Total Sq. Ft.	Forecast 1998–1999	Expected Performance 1998–1999
Canada Hall (Phase II)	13,856	77%	76%*
First Peoples Hall	42,000	85%	65%

* Dependent on fundraising; it is expected that the Canada Hall will be 100% completed during this planning period

5.1.3. Research Directed to Exhibitions and Public Programmes

Cultural diversity is an important aspect of Canadian identity, and the CMCC actively facilitates intercultural understanding and dialogue in its exhibitions and programming. The Canadian Children's Museum, in particular, has a specific mandate to promote intercultural understanding among children and their families. A success story from its inception, the Canadian Children's Museum plays an important role among young visitors in promoting unity and a Canadian identity.

The Canadian Postal Museum celebrates the role postal history has played in establishing and maintaining ties between Canadians, and its activities and programming support the role of mail in developing and sustaining a national identity.

The participation of Canadians in military conflicts and operations has also been crucial in developing our sense of nationhood. The Canadian War Museum will continue to explain the honourable role Canadians have played in war and peacekeeping through its exhibitions and programming.

In addition, most of the Corporation's public programmes and exhibitions with specific cultural content involve consultation with the cultural communities concerned. In this way, the Corporation is better able to reflect the diverse nature of Canada's rich heritage.

Number of Directed Research Projects

	Forecast 1998–1999	Expected Performance 1998–1999	Forecast 1999–2000	Forecast 2000–2001	Forecast 2001–2002	Forecast 2002–2003	Forecast 2003–2004
CMC	70	67	69	58*	59	59	59
CWM	12	12	14	16	16	16	16

* Decrease is due to fewer exhibition spaces needing to be filled, and reporting of all repatriation activities as one project.

5.1.4. Exhibitions

Exhibitions remain a key way of communicating information and knowledge about Canada's history and heritage at the local, national and international levels. A number of special and travelling exhibitions will also be presented over the planning period.

Number of Special Exhibitions Opening During the Year

	Forecast 1998–1999	Expected Performance 1998–1999	Forecast 1999–2000	Forecast 2000–2001	Forecast 2001–2002	Forecast 2002–2003	Forecast 2003–2004
CMC	26	32*	29	29	29	29	29
CWM	3	5	4	4	6	6	6

* In partnership with other contributors, the CMC was able to seize opportunities in presenting additional small-scale, low-cost exhibitions.

Number of Travelling Exhibitions

	Forecast 1998–1999	Expected Performance 1998–1999	Forecast 1999–2000	Forecast 2000–2001	Forecast 2001–2002	Forecast 2002–2003	Forecast 2003–2004
CMC Exhibitions	11	11	14	17	16	15	15
Venues	35	34	44	54	51	46	45
CWM Exhibitions	3	5	4	4	4	TBD*	TBD*
Venues	4	5	4	5	4	TBD*	TBD*

* TBD = To be determined

Exhibitions — Recent Performance Highlights

The highlight this year was **Mysteries of Egypt**. Presented in conjunction with the film of the same name, the exhibition attracted 675,000 visitors, and was critically acclaimed. Following its presentation at the CMC, the exhibition will appear in Cincinnati, Toronto, and two or three other venues.

Highlights in the First Peoples Hall included **Reservation X**, featuring art installations by seven contemporary aboriginal artists and **Legends of Our Times: Native Ranching and Rodeo Life**. In other CMC galleries, **Hooked on Rugs** offered a glimpse into the Museum's rich collection of rugs, and initiated visitors into the art of rug-hooking through a series of workshops. **Boat People no Longer** presented the moving story of Vietnamese-Canadians, their journey to Canada, and their contributions to this country.

At the CWM, a courtyard exhibit on artillery drew an estimated 80,000 visitors and generated substantial publicity. Moving paintings on the Holocaust by Aba Bayefsky attracted considerable public notice, as did the wartime naval art of Jack Nichols, and an exhibition of drawings from the Canadian mission to Somalia by artist Allan MacKay. Work began on a Cold War module for the CWM's permanent galleries, and Vimy House's exhibition courtyard featured armored vehicles to enthusiastic public interest.

5.1.5. Public Programmes

In order to communicate knowledge about Canadian history and heritage, the Corporation also offers live interpretive programming, and has long been in the innovative forefront of this kind of museum activity. A number of performances will be given during the planning period.

Public Programmes — CMC

		Forecast 1998–1999	Expected Performance 1998–1999	Forecast 1999–2000	Forecast 2000–2001	Forecast 2001–2002	Forecast 2002–2003	Forecast 2003–2004
See and Hear the World	Number of Performances	15	12*	12	12	12	12	12
	Projected Attendance	8,000	4,500	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Heat Waves	Number of Performances	18	16	16	16	16	16	16
	Projected Attendance	11,000	10,000	10,000	10,000	13,000	14,000	15,000
School Programmes	Number of Programmes	1,180	1,180	1,220	1,226	1,232	1,240	1,240
	Projected Attendance	29,337	28,000	30,768	30,943	31,121	31,300	31,300
Other Public Programmes	Number of Programmes**	46	46	63	63	63	64	64
	Projected Attendance	4,200	4,200	5,800	5,800	5,800	5,900	5,900

* Due to internal budget reduction to this programme.

** Note: some programmes are given more than once, so number of individual programmes is actually higher.

Public Programmes — CWM

		Forecast 1998–1999	Expected Performance 1998–1999	Forecast 1999–2000	Forecast 2000–2001	Forecast 2001–2002	Forecast 2002–2003	Forecast 2003–2004
Special Events†	Number of Events	13	15	10	14	14	14	14
	Number of Participants	140,200††	150,000	40,000	60,000	60,000	60,000	60,000
Hollywood Goes to War (films)	Number of Films	12	12	12	12	12	12	12
	Number of Participants	420	500	440	460	480	500	520
School Programmes	Number of Programmes	350	360	440	450	450	450	460
	Number of Participants	12,000	14,500	16,000	17,000	17,500	17,500	18,000

† Includes re-enactments, openings, book launches and commemorative events (Remembrance Day, ANZAC Day etc.).

†† DND exhibit on the CWM courtyard attracted an estimated 80,000 visitors. The exhibit will be repeated next year likely with an air force team.

Public Programmes — Recent Performance Highlights

Highlights include sold-out theme days for school groups at the CMC. The See and Hear the World concert series continues to bring world music to sell-out crowds. Demonstrations, school programmes, festivals, concerts also continued to be well received and well attended.

The Cowboy Festival held to complement the **Legends of Our Times** exhibition and National Aboriginal Day were well attended, welcoming nearly 50,000 visitors.

The CMC once again was host for the European Union Film Festival in November–December 1998, which brought 16 embassy-sponsored films to the Museum.

5.2. Strategic Issue No. 2: The Safeguard and Promotion of Canada's Heritage in the Global Village

The concept of a global village, which guided the earliest development of the CMC, is rapidly becoming a reality. The CMC, as it stands today, has made itself accessible to the world, reflecting the world at large while spotlighting and celebrating the particular culture and heritage of Canadians. Within this global village, the Corporation must continue to remain a centre of museological excellence, delivering research, exhibitions, and public interpretive programmes worthy of its reputation.

The Corporation prides itself on the quality of its exhibitions and programmes, and on the exceptional strength of its collections. While collections and research provide the basis for fulfilling all other strategic objectives, exhibitions and programmes are essential to offering Canadians an understanding of their heritage. Careful acquisition and deaccession of artifacts, made in order to strengthen the collections, are also a fundamental function of the Corporation. The highest standards of collections

research, display, interpretation, conservation, handling, housing and documentation reflect the importance of these treasures to the nation and its future generations.

Tomorrow's museum visitors will be at ease with computers and multimedia technologies. The opportunities presented by digital technologies and the pressure to conform to audience expectations will be key in the ongoing transformation of museums. In order to communicate with its newly computer-literate clientele, the Corporation will place particular emphasis on improving its outreach through electronic technologies and other methods. This will enable the Corporation to offer a wide range of accessible, in-depth and meaningful knowledge to Canadians and others.

The Corporation's website opened in late 1994. It has now expanded to encompass approximately 23,000 screens of information, and is being accessed about 15,000 times a day. The CMCC is a repository for millions of artifacts, hundreds of thousands of historical photos, 27,000 hours of audio recordings, 8,000 hours of archival video recordings, and hundreds of text publications — most of which concern Canadian heritage. The CMCC is mandated to make this information accessible to the public, and has the raw resources to create a knowledge base of value to scholars, students, hobbyists, special communities and the general public.

Realizing early on that it had the content and facility infrastructure, but that it lacked the technical expertise necessary to operate and upgrade its outreach infrastructure, the Corporation established partnerships with the information technology industry. This brings the Corporation significant high-tech expertise and state-of-the-art equipment that the Corporation could not afford to purchase or maintain with in-house resources alone.

Museums also benefit from partnering among themselves. Museums possess vast resources and expertise, and their role in the global village is, at its best, a collaborative one. The Corporation has accordingly entered into a number of Memoranda of Understanding (MOUs) with museums across the country, large and small, to exchange information, share resources, and explore ways of meeting the challenges with which we are communally faced. At present, the Corporation has 111 active MOUs with museums and other organizations, with 109 more under discussion.

Collecting, documenting, managing, conserving, exhibiting, interpreting and communicating all remain primary functions of the Corporation. By carrying these out at the national and international levels, through traditional and non-traditional means, the Corporation will continue to safeguard and promote Canada's heritage nationally and internationally.

OBJECTIVE: *To safeguard and to promote Canada's heritage nationally and internationally.*

Strategies

In order to safeguard and promote Canada's heritage, the CMCC must maintain its high level of research, collections development and use of traditional and non-traditional methods of information dissemination. It will do so by:

1. carrying out developmental research;
2. managing the collections and providing accessible, detailed, accurate and timely information on the collections;
3. communicating its knowledge throughout Canada and around the world;
4. sharing its expertise with others; and
5. striving for excellence in all forms of presentation.

Recent Performance and Future Performance Goals

5.2.1. Developmental Research

Developmental research is ongoing, exploratory research which adds new information to the Corporation's knowledge base. This is usually achieved through fieldwork, and typically does not have a final product in mind. Most research will eventually result in an associated product such as a publication, exhibition, conference paper, etc.

CMCC Research
(Includes Canadian Museum of Civilization and Canadian War Museum)

	Forecast 1998–1999	Expected Performance 1998–1999	Forecast 1999–2000	Forecast 2000–2001	Forecast 2001–2002	Forecast 2002–2003	Forecast 2003–2004
No. of Developmental Research Projects	33	40	33	33	33	33	33
No. of Research Associates	30	28	30	30	30	30	30

Research — Recent Performance Highlights

The Corporation has a Research Associates programme which facilitates the contribution of non-employee researchers to the Corporation's knowledge base. These research associates include scholars, museologists, individuals on sabbatical leave, retired museum professionals and other museum professionals who conduct research using CMCC facilities or collections in a way relevant to the Corporation's mandate.

The Corporation benefits from the resulting increase in its knowledge base, from the monetary value of the work performed by these professionals, and from outreach and networking with other museological individuals and entities. During 1998–1999, a portion of this research work contributed directly to the development of CMC exhibitions, publications, education programmes, collections research and documentation of collections. Research associates also helped carry the work of the Museum to conferences, scholarly meetings, public lectures and policy forums. A modest estimate of time committed by associates to this programme is 7,740 hours. Calculated at a modest rate of $30 per hour ($225 per day) this represents a value of some $232,200 in research work (as estimated at November 15, 1998).

5.2.2. Collections

The maintenance and development of its collections are at the heart of the CMCC's mandate. High standards of museological expertise continue to be applied to these functions. New technologies will be used to record and make the collections more accessible to others. The collections include three-dimensional objects and works of art, and other cultural information such as printed materials, documents on paper, manuscripts, and photosensitive, impressionistic, magnetic and digitized material.

Collections Management (Number of Artifacts)								
		Forecast 1998–1999	Expected Performance 1998–1999	Forecast 1999–2000	Forecast 2000–2001	Forecast 2001–2002	Forecast 2002–2003	Forecast 2003–2004
Acquisitions	CMC	8,600	8,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000
	CWM	500	80	500	1,000	1,000	1,000	1,000
Deaccession	CMC	50	504*	200	200	250	300	300
	CWM	5	10	25	25	75	100	150
Conservation	CMC	3,500	3,500	3,700	3,500	3,500	3,500	3,500
	CWM	500	500	500	500	750	800	1,000
Loans (transactions)	CMC	200	200	200	200	200	200	200
	CWM	30	60**	50	70	90	110	150
Digitization	CMC	50,000	25,000***	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000

* Variation due to an unexpected repatriation request (including over 400 artifacts).

** Variation due to an increase in new Memoranda of Understanding and media attention.

*** Variation due to increase in production cost and reduction of digitization budget.

Collections — Recent Performance Highlights

The CWM has produced and obtained approval for its Collections Development Plan. The implementation of this Plan will enable the CWM to identify duplicates and gaps in the collection, and to work towards filling them. Revenues generated from the deaccession of artifacts will be used to further the collection.

The Cultural Assets Information System (CAIS), which comprises the KE-EMU system for its artifacts collections and the GEAC system for its bibliographic and archival collections, inaugurated in early 1999, and makes 25,000 artifacts available to the public through the CMCC website. The richness of these virtual collections is expected to grow exponentially within the next few years.

5.2.3. Communication of Knowledge

The CMCC communicates its knowledge through a variety of media, including print and electronic publications, films and exhibitions — both onsite at its museums and through the Internet.

Publications

In 1998–1999, both institutions produced a range of print and electronic publications.

Publications

		Forecast 1998–1999	Expected Performance 1998–1999	Forecast 1999–2000	Forecast 2000–2001	Forecast 2001–2002	Forecast 2002–2003	Forecast 2003–2004
Print Publications	CMC	15–20	8*	15–20	15–20	15–20	15–20	15–20
	CWM	4	3	4	6	6	6	6
Electronic Publications	CMC	5	3	2–5	2–5	2–5	2–5	2–5
	CWM	1	0	1	2	2	2	2

* Decrease due to the intense implication of researchers in the completion of the CMC's permanent exhibition spaces.

IMAX® Films

It is the Corporation's goal to programme its CINÉPLUS with material related to the world's great civilizations. Due to an existing shortage of such films, the CMCC has undertaken to co-produce them in cooperation with other institutions having similar mandates. This ensures a high level of historical scholarship in the film-making process. The CMCC initially used the expertise of the National Film Board for *Mystery of the Maya,* and co-produced its latest film, *Mysteries of Egypt,* with National Geographic Television and Destination Cinema. New films on the culture of India and Viking voyages are the next anticipated co-productions.

IMAX® Films

		Forecast 1998–1999	Expected Performance 1998–1999	Forecast 1999–2000	Forecast 2000–2001	Forecast 2001–2002	Forecast 2002–2003	Forecast 2003–2004
Civilizations Series	CMC	*Mysteries of Egypt*	*Mysteries of Egypt*	—	India TBD*	Vikings TBD*	—	TBD*

* TBD=To be determined

Attendance

Canadians and others visiting the CMC and CWM via the electronic highway now outnumber onsite visitors. This trend is expected to continue. The CMCC is responding to this by increasing its website content, while also forming links to other existing and developing websites. Schools are also developing provincial networks and will be invited to link into the CMCC site. The CMCC site is also hyperlinked to other museological institutions having a formal cooperative relationships with the CMC and the CWM. The CMCC will explore the expansion of this approach to other networks.

Attendance

	Forecast 1998–1999	Expected Performance 1998–1999	Forecast 1999–2000	Forecast 2000–2001	Forecast 2001–2002	Forecast 2002–2003	Forecast 2003–2004
CMC	1,300,000	1,400,000	1,300,000	1,350,000	1,325,000	1,300,000	1,300,000
CWM	90,000	115,000	125,000	125,000	125,000	125,000	250,000
CMCC World Wide Web accesses	1,800,000	6,700,000	8,710,000*	11,500,000*	14,700,000*	19,100,000*	25,000,000*

* Increased content, increased Web audience size and increased promotion of the site all contributed to the rise in actual and projected accesses.

Communication of Knowledge — Recent Performance Highlights

The Corporation added approximately 2,000 pages to its website between April and December 1998. This included eleven detailed knowledge modules in the form of "virtual exhibits" — including a virtual tour of the Canada Hall; a virtual library; virtual archives containing a variety of documents; and a Collections Storage module featuring over 1,500 artifacts from the collections.

The entirely virtual Museum of New France continues to grow, and has increased in scope to include more than 200 collaborators in France.

A prototype has been developed for the Musée virtuel de Burkina Faso, Africa. It is being developed along the same lines as the Museum of New France, and is aimed at virtual repatriation of artifacts taken from Burkina Faso in the past, as well as increasing French content on the Web.

CyberMentor continues to link school classes to the CMCC website and allows children to delve into CMC collections and prepare their own virtual exhibitions.

In 1998, the Corporation made significant strides in raising the profile of both the CMC and the CWM at the local, regional, national and international levels, as well as building stronger relationships within the tourism community. The major CMC promotional theme in 1998–1999 focused on ***Mysteries of Egypt***, including an exhibition and IMAX® world premiere. This combined event, coupled with a strong marketing approach and memorable images, resulted in value-added media placement, effectively doubling the promotional value to over $500,000. Both the film and exhibition also received very favourable reviews in media across the region and the country. The original attendance forecast was raised to 600,000 visitors in light of the project's popularity. Present trends in attendance suggest this will reach closer to 675,000 visitors.

A secondary theme revolved around the exhibitions **Reservation X** and **Legends of our Times**, which were promoted in local and regional media, as well as in targeted specialized media in Canada and the United States. Both received favourable reviews in local and national media. All other CMC and CWM exhibitions, activities and events were promoted, and generated extensive media coverage, exceeding that of previous years.

The Corporation also forged new links within the tourism community, participating in co-operative advertising campaigns with both the Ottawa Tourism and Convention Authority and the Association Touristique de l'Outaouais. This resulted in greater exposure throughout the Montreal-Toronto corridor and selected locations in the United States. The CMC also participated in a marketing programme at the Ottawa Airport, increasing the Museum's visibility in the Arrivals area.

A total of 13 audits, evaluations and reviews of various programmes were carried out during 1998–1999. Among these was the continuation of the Visitor Memories and Learning research project, which measures the visitor's learning experience; and a front-end evaluation of the proposed exhibition **Letters Home**, relating to visitors' concepts of immigration and citizenship.

5.2.4. Sharing Expertise

The CMCC will continue to maintain and share its museological knowledge and expertise with others. Staff will continue to interact with colleagues in museums, universities and other interest-based groups through participation in research seminars and graduate thesis presentations. The Corporation will also continue to establish networks for sharing, exchanging expertise, and co-operating on projects which benefit the CMCC and colleague institutions.

The Corporation continues to receive a great number of interns and trainees into its programmes, with training periods lasting from several weeks to a year. In 1998–1999, 47 trainees were welcomed in the areas of Museology, Design, Audio-Visual and the Fine Arts.

In addition to other programmes in which we share expertise, the CMC continues its Aboriginal Training Programme in Museum Practices (ATPMP) which began its sixth year in September 1998 with six interns. Over the past three years, ATPMP interns have produced their own exhibitions — a significant step in the Programme's development. In 1999, the exhibition will showcase Inuit celebrations.

As interns return to their communities, the ATPMP has become more involved with aboriginal communities and their plans to open museums or cultural centres within their regions — sometimes as a result of agreements related to repatriation of artifacts from CMC collections. To help cultural workers in distant communities, the ATPMP is developing a website course in 1999, in collaboration with the Saskatchewan Indian Federated College. The ATPMP will also play a role in the scholarly exchange between the CMC and the National Museum of the American Indian (NMAI), with the support of the Canada-U.S. Fulbright Programme.

Aboriginal Training Programme

	Forecast 1998–1999	Expected Performance 1998–1999	Forecast 1999–2000	Forecast 2000–2001	Forecast 2001–2002	Forecast 2002–2003	Forecast 2003–2004
Trainees since 1993 (cumulative)	48	43	50	57	64	71	78

Sharing Expertise — Recent Performance Highlights

During 1998–1999, researchers gave 45 lectures at conferences and supervised 22 students in research work related to the collections.

A number of Memoranda of Understanding have been signed by the CMC and the CWM with other institutions. They include:

CMC:

- Canada Post Corporation (Ottawa, Ontario)
- The Canadian Conservation Institute (Ottawa, Ontario)
- Pan-American Institute of Geography and History (Mexico City, Mexico)
- Vancouver Maritime Museum (Vancouver, British Columbia)
- Aanischaakamikw Cultural Institute (Oujé-Bougoumou, Quebec)
- Musée amérindien de Mashteuiatsh (Mashteuiatsh, Quebec)
- Corporation des fêtes historiques du Québec (Québec, Quebec)
- The National Museum of the American Indian (Washington D.C., U.SA.)
- The Tsimshian Tribal Council (Prince Rupert, British Columbia)
- The Inuit Heritage Trust Incorporated (Iqaluit, Nunavut)

CWM:

- Bruce County Museum (Southampton, Ontario)
- Department of National Defence (Ottawa, Ontario)
- Royal Canadian Legion Chatham Branch #3 Museum of Remembrance (Chatham, New Brunswick)
- Department of Veterans Affairs (Charlottetown, Prince Edward Island)
- Thunder Bay Military Museum (Thunder Bay, Ontario)
- Perley & Rideau Veterans Health Centre (Ottawa, Ontario)
- Niagara National Historic Sites, Parks Canada (Niagara-on-the-Lake, Ontario)
- Canadian Scottish Regiment (Princess Mary's) Regimental Museum (Victoria, British Columbia)
- Royal Canadian Artillery Museum (CFB Shilo, Manitoba)
- Canadian Military Heritage Museum (Brantford, Ontario)
- Victorian Military Vehicle Corps, Inc. (Dallas, Victoria, Australia)
- Haldimand County Museum (Cayuga, Ontario)
- Air Force Heritage Park and Museum (Winnipeg, Manitoba)
- Cameron Highlanders of Ottawa Regimental Museum (Ottawa, Ontario)
- 26th Field Regiment Museum (Brandon, Manitoba)
- CFB Gagetown Military Museum (Oromocto, New Brunswick)
- Reynolds Aviation Museum (Wetaskiwin, Alberta)
- Naval Museum of Alberta Society (Calgary, Alberta)
- The Diefenbunker — Canada's Cold War Museum (Carp, Ontario)
- Northern Lights Military Museum (Goose Bay, Labrador)
- Lorne Scots Regimental Museum (Brampton, Ontario)
- Provincial Museum of Alberta (Edmonton, Alberta)
- The Royal Canadian Regiment Museum (London, Ontario)
- Prince Edward Island Regiment Museum (Charlottetown, Prince Edward Island)

109 other Memoranda of Understanding are in the discussion phase.

New Memoranda of Understanding

	Forecast 1998–1999	Expected Performance 1998–1999	Forecast 1999–2000	Forecast 2000–2001	Forecast 2001–2002	Forecast 2002–2003	Forecast 2003–2004
CMC	4	12	4	4	4	4	4
CWM	3	80*	20	20	15	10	10

* The new Director and CEO of the CWM undertook this year to re-establish cooperative working relationships with the members of the Organization of Military Museums of Canada (OMMC) and invited them to sign an MOU with the CWM.

5.2.5. Excellence in all Forms of Presentation

The CMCC and its staff strive to attain the highest level of excellence in all forms of presentation, whether publications, exhibitions, research, designs, contributions to the community, etc. This level of excellence is often recognized through awards and prizes.

Excellence in all Forms of Presentation — Recent Performance Highlights

In 1998–1999, the CMCC has received a number of awards recognizing its excellence in various areas of expertise:

- The Corporation won five awards for excellence at the 9th Annual MUSE Awards, held in Los Angeles in May 1998 at the American Association of Museums Annual Meeting. In the Interactive Multimedia category, the CMCC won Silver for its *Inuit: People under the Great Bear* interactive CD-ROM. In the Museum Profiles category, the CMC took both Gold and Silver for its Canadian Children's Museum promotional video and its History Comes Alive school programmes video, respectively. In the World Wide Web category, the CMC took Silver and Bronze for its Museum of New France and Pocket Museum websites.
- The Canadian Children's Museum has been honored with an award of excellence by Child Friendly Ottawa as a safe place for children, and also as a good place for children to volunteer.
- At a festival organized by AVICOM (International Council of Museums for Audio-Visual and Multi-Media) held recently in Ouagadougou in Burkina Faso, the first prize (Gold) in the Multimedi'Art category was awarded to the CMC for its CD-ROM *Inuit: People under the Great Bear*, and the second prize (Silver) in the Web'Art category was awarded to the CMC for its Virtual Museum of New France website.

5.3. Strategic Issue No. 3: Financial and Operational Viability

Federal funding for the Corporation, excluding resources for custodial transfer, decreased from a high of $43.9 million in 1991–1992 to $28.2 million in 1998–1999. This base level of government support represents a decrease of $15.7 million, or 36%, since 1991–1992.

In addition, new large fixed-cost budget items such as custody transfer and grants in lieu of taxes will have a significant impact on the Corporation's ability to manage future government reductions based on an across-the-board percentage reduction approach. It should be noted as well that the Corporation is severely limited in its ability to respond to any price increases on these non-discretionary budget items, due to the impact of the aforementioned 36% reduction. The Corporation is, however, encouraged by initiatives under way at the Department of Canadian Heritage to address the impact of large fixed-cost elements on the Corporation's resource base in the event of future cuts.

The Corporation also intends to continue seeking new private-sector partners for alternative service delivery in the Corporation's commercial operations. The Corporation's fundraising efforts must also continue to be improved towards the Corporation's long-term success.

The CMCC continues to explore and implement more efficient ways of doing business. It is also a learning culture which actively supports continuous learning by individuals and working groups. In order to compete in a constantly changing working environment, the Corporation continues to train its staff in the latest information technologies, as well as in supervisory and other innovative working practices. It is also committed to organizing itself in a manner which increases corporate leadership, fiscal responsibility, productivity and service to its visitors.

OBJECTIVE: *To continue to strengthen the financial and operational viability of the Corporation.*

Strategies

The impact of funding cuts must be minimized as much as possible, using increasing creativity in making up reductions in government allocations to the CMCC.

1. Financial Viability (funding)

The Corporation will continue to improve its financial self-sufficiency by:

- maximizing net commercial revenues;
- increasing fundraising efforts;
- maximizing the support of the Members' Programme;
- continuing to seek alternative sources of funds; and
- increasing to 48% CMCC's share of the museum visitor market in the National Capital Region by the end of the planning period.

2. Operational Viability (efficiency)

The Corporation will continue to seek new and cost-efficient ways of delivering its programmes and services by:

- providing a continuous evaluation process which determines audience needs, refines programme parameters, monitors quality and performance, and evaluates the outcome;
- exploring alternative service delivery options with private-sector partners;
- improving labour productivity and effectiveness;
- improving the cost-effective management of CMCC's facilities (1,030,750 sq. ft.); and
- meeting the challenges of the Year 2000 problem.

Recent Peformance and Future Peformance Goals

Recent financial performance may be summarized as follows:

Recent Financial Performance

CMCC Operating and Capital Resources ($000)
By Activity/Business Element

Activity/Business Element	Budget 1998–1999	Forecast 1998–1999	Variance
Collect and Research	7,414	7,255	(159)
Exhibit, Educate and Communicate	12,702	14,661	1,959
Accommodate	18,533	18,298	(235)
Canadian War Museum	4,848	6,090	1,242
Corporate Services	12,077	10,727	(1,350)
Total	55,574	57,031	1,457
Less Revenues	11,096	10,750	(346)
Net Budgetary Variance	**44,478**	**46,281**	**(1,803)**

5.3.1. Financial Viability (funding)

The CMCC will continue to improve its financial self-sufficiency.

Financial Viability — Recent Performance Highlights

a. Maximizing Commercial Net Revenues

The CMCC continues to enhance its level of client services, while generating revenues from these services.

Total Revenues from Commercial Activities

	Forecast 1998–1999	Expected Performance 1998–1999	Forecast 1999–2000	Forecast 2000–2001	Forecast 2001–2002	Forecast 2002–2003	Forecast 2003–2004
Admission	1,982,000	2,440,000	2,400,000	2,900,000	2,300,000	2,300,000	2,300,000
CINÉPLUS	1,863,000	2,000,000	2,000,000	2,200,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000
Boutique Sales	1,831,000	1,918,000	1,800,000	2,000,000	1,700,000	1,700,000	1,700,000
Other Revenue Sources*	3,160,000	3,050,000	3,050,000	3,150,000	3,100,000	3,100,000	3,100,000
Publication Sales	260,000	232,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000
Revenues per Visitor	$6.80	$6.80	$7.40	$7.73	$7.00	$7.00	$7.00

* Includes facility rentals, food services, parking, security service, membership

Commercial Revenues — Recent Performance Highlights

Revenues for 1998–1999 are the highest recorded since the Corporation was formed in 1990. Record attendance for the **Mysteries of Egypt** exhibition and film event has been the leading factor. Net contributions have also been improved as a result of organizational changes.

b. Fundraising

It is imperative that the CMCC find ways to supplement the shortfall in government funding. To this end, the Corporation's Development Branch is actively pursuing organizations and individuals within the private sector to provide funds for its research and programmes. The following goals have been set:

Fundraising Campaign Targets
(figures represent projections of cash and in-kind gifts received)

	Forecast 1998–1999	Expected Performance 1998–1999	Forecast 1999–2000	Forecast 2000–2001	Forecast 2001–2002	Forecast 2002–2003	Forecast 2003–2004
CMC Exhibits*	1,200,000	1,200,000	1,000,000	1,200,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000
Passing the Torch (CWM)	700,000	600,000	2,400,000	2,400,000	2,400,000	2,400,000	2,400,000
Planned Giving Campaign	0	0	0	100,000	100,000	250,000	300,000

* Includes: Canada Hall, First Peoples Hall, Adventure World (Canadian Children's Museum) and others.

Fundraising — Recent Performance Highlights

A total of $1,374,000 in cash contributions was raised during 1998–1999, marking the third year in a row that donations exceeded $1 million. Considerable effort was directed towards the organization and development of a fundraising committee for the $4 million "First and Forever" Campaign for the First Peoples Hall, scheduled to open in Spring 2002. To date, the CWM Passing the Torch campaign has raised $2.7 million in cash and pledges from a number of sources.

c. *Maximizing the Support of the Member's Programme*

In January 1998, the Development Division assumed responsibility for the CMC's membership programme. Membership currently stands at 1,800, representing approximately 4,500 individuals, and has produced annual revenues of $63,000.

Members' Programme

	Forecast 1998–1999	Expected Performance 1998–1999	Forecast 1999–2000	Forecast 2000–2001	Forecast 2001–2002	Forecast 2002–2003	Forecast 2003–2004
Number of Memberships	1,500	1,800	2,000	2,400	2,900	3,500	4,200
Revenue from Memberships	$56,000	$63,000	$69,300	$76,230	$82,460	$90,700	$99,775

d. *Financial Self-Sufficiency*

The CMCC will strive to augment its level of financial self-sufficiency.

Financial Self-Sufficiency

	Forecast 1998–1999	Expected Performance 1998–1999	Forecast 1999–2000	Forecast 2000–2001	Forecast 2001–2002	Forecast 2002–2003	Forecast 2003–2004
Percentage of Non-Government Revenue	20.06	18.78	19.03	20.43	18.81	19.17	19.17

e. *The CMCC's Market Share of NCR Museum Visitors*

The CMCC participates with other cultural and tourist attractions in inviting residents and tourists to visit attractions within the National Capital Region (NCR). In addition, the CMCC attempts to attract, on its own behalf, a larger share of visitors to the NCR's national museums. The CMCC has set a 48% market share as its goal by the end of this planning period.

Market Share of Visitors to National Museums Within NCR

	Forecast 1998–1999	Expected Performance 1998–1999	Forecast 1999–2000	Forecast 2000–2001	Forecast 2001–2002	Forecast 2002–2003	Forecast 2003–2004
Percentage of CMCC Share	44	48	45	46	47	48	48

The CMC and the CWM will develop a more focused approach to programming and related marketing, promotion and advertising, in order to attract its audiences. For the May through September tourist season, the CMC will develop one major programme centered on a strategic theme, including an exhibition, related public programmes, performances, products and, whenever possible, an IMAX® film. From October 1 through April 30, the CMC will use a mix of temporary exhibitions and a greater number of exhibitions borrowed from other institutions. In 1999–2000, the strategic theme for CMC programming will be **The Great Canadian North**. The CWM's general theme will be **Canadian Military History**.

5.3.2. Operational Viability (efficiency)

The CMCC will continue to seek new and cost-efficient ways of delivering programmes and services.

Operational Viability — Recent Performance Highlights

a. Evaluation Process

A total of 13 audits, evaluations and reviews of various CMCC programmes were carried out during 1998–1999. The majority of audits and evaluations (10) were related to Financial and Operational Viability. These included comprehensive evaluations of the CMC's Spring/Summer/Fall audiences and CMC exhibition and programme offerings, plus CINÉPLUS satisfaction surveys.

b. Alternative Service Delivery

During 1998–1999, several major contracts were renewed or let. A new food services operator — Restauronics — has been chosen. The boutique RFP process did not result in any acceptable candidate; the Corporation accordingly implemented a number of internal changes in order to reduce boutique operation costs. In addition, an updated Internal Audit plan is being developed that will provide guidance for Internal Audit projects at the CMCC for the next 3 years.

c. Improving Labour Productivity and Effectiveness

The CMCC concluded negotiations and ratified its first collective agreements with the Public Service Alliance of Canada (PSAC) as well as with the Professional Institute of the Public Service of Canada (PIPSC). These are its first collective agreements since it became a Crown Corporation in 1990, and are a better reflection of the operational requirements of a Museum, and of commercial operations which are open to the public seven days a week. The agreements also permit the CMCC to manage its human resources in a more realistic and economical way, and will allow the CMCC to implement human resources management practices appropriate to a Crown Corporation.

The CMCC also introduced a new Core Competencies system which facilitates better evaluation of the competencies required for top job-performance, and provides a tool for supervisors and staff to objectively assess and communicate required levels of employee performance.

In support of the numerous museums and galleries which form the Canadian Museums Association (CMA), the Corporation has signed a contract with an independent insurance carrier, transferring all benefits from the Treasury Board to the insurance carrier, resulting in more direct service and access for its employees.

The CMCC also continues to explore efficiency in its daily internal operations, and has recently introduced procurement cards throughout the organization. This is intended to streamline procurement processes by shortening the time it takes to get a product into the hands of employees, and by reducing the effort it takes to process large volumes of invoices for small dollar amounts. Other efficiency projects include the automatic faxing of purchase orders from the financial system, as well as the introduction of a new time-capture system to provide full labour costing at the project level, resulting in improvements in financial reporting, resource allocation and decision-making.

Training Provided to Staff (number of staff trained)

	Forecast 1998–1999	Expected Performance 1998–1999	Forecast 1999–2000	Forecast 2000–2001	Forecast 2001–2002	Forecast 2002–2003	Forecast 2003–2004
Information Technology Courses	600–800	1000–1200	300–400	300–400	300–400	300–400	300–400
Language Courses*	10	10	40	20	20	20	20
Other Courses**	250	300	250	250	250	250	250

* The Corporation has issued a directive which states that all employees will meet their linguistic profile by December 31, 1999. Comprehensive language training will therefore cease at that time. The Corporation will be offering maintenance and brush-up sessions in both official languages from the year 1999-2000 through to the year 2002. An estimated 20 employees per year will benefit from these ongoing sessions.

** Courses included are: communicating clearly and convincingly, self-leadership, supervisory, pre-retirement, harassment, dealing with difficult people/situations etc.

d. Property Management

In 1994, Public Works transferred custody of all CMC and CWM facilities to the Corporation, along with related funds for their operations. As the funds allocated to this activity are considerable, the Corporation has made it a priority to manage its facilities with increased efficiency and effectiveness, and has established its own facility management systems for this purpose.

Property Management — Cost Per Square Foot							
	Forecast 1998–1999	Expected Performance 1998–1999	Forecast 1999–2000	Forecast 2000–2001	Forecast 2001–2002	Forecast 2002–2003	Forecast 2003–2004
CMC	5.11	5.11	5.39	5.50	5.61	5.72	5.83
CWM	6.48*	6.48	6.34*	6.47*	6.60*	6.73*	6.86*
Vimy House	7.00	7.00**	7.40	7.40	7.41	7.42	7.43
Billcliffe	7.00	7.20**	7.20	7.20	7.21	7.22	7.23

* Subject to adjustment due to the relocation of the CWM.

** Subject to municipal tax review.

Property Management — Recent Performance Highlights

Building maintenance and cleaning services contracts have been signed with new service providers. Work specifications and the resulting value of these contracts have produced significant savings for the Corporation.

The Security Services Section of the CMCC developed the "Site-Secure" networked software system, which is used to effectively manage security and property management activities as they occur. It also allows for educated decisions with regards to management practices and serves to evaluate overall performance. This software program is currently being marketed to other institutions (e.g. The Senate of Canada).

e. Year 2000 Challenges

The CMCC has identified all building systems, administrative systems and business systems and has determined items with possible Year 2000 exposure. Funding has been allocated to resolve all compliance issues, and full Year 2000 compliance is expected by June 30, 1999. The CMCC also has a contingency plan in place for dealing with any unforeseen problems.

Summary of the Operating and Capital Budgets 1999–2000

Introduction

In order to attain financial and operational viability during this time of fiscal restraint, the Canadian Museum of Civilization Corporation is making every effort to reduce its operating costs while maximizing its revenues.

Federal funding for the Corporation, excluding resources for custodial transfer of properties, decreased from a high of $43.9 million in 1991–1992 to $28.2 million in 1998–1999. In addition, this base level represents a decrease of $15.7 million, or 36%, since the early 1990s — a decrease which has constrained resource flexibility and which has added considerably to the management challenge.

As outlined in the Summary of the Corporate Plan, action has and will be taken to help the Corporation face these financial challenges. The results of these actions — expected or already obtained — are reflected in the following Summary of the Operating and Capital Budgets.

Operating and Capital Budgets
1999–2000

($000s)

	1997–98 Budget	1997–98 Actual	1997–98 Variance	1998–99 Budget	1998–99 Forecast	1998–99 Variance	1999–00 Budget
Collect and Research	8,458	8,074	384	7,414	7,175	239	7,255
Exhibit, Educate and Communicate	12,844	11,973	871	12,702	13,977	(1,275)	14,661
Corporate Services	12,685	10,812	1,873	12,077	11,309	768	10,727
Accommodation	20,018	20,523	(505)	18,533	18,231	302	18,298
Canadian War Museum	2,848	2,669	179	4,848	5,448	(600)	6,090
Gross Budgetary Expenditures	**56,853**	**54,051**	**2,802**	**55,574**	**56,140**	**(566)**	**57,031**
Less Revenues of the Corporation	(11,285)	(8,767)	(2,518)	(11,096)	(10,543)	(553)	(10,750)
Total Budgetary Requirement	**45,568**	**45,284**	**284**	**44,478**	**45,597**	**(1,119)**	**46,281**

Operating Budget
1999–2000
($000s)

	1997–98 Budget	1997–98 Actual	1997–98 Variance	1998–99 Budget	1998–99 Forecast	1998–99 Variance	1999–00 Budget
Collect and Research	8,458	8,074	384	7,414	7,175	239	7,255
Exhibit, Educate and Communicate	12,844	11,973	871	12,702	13,977	(1,275)	14,661
Corporate Services	11,935	10,044	1,891	11,577	10,309	1,268	9,977
Accommodation	17,395	18,022	(627)	16,372	16,081	291	16,298
Canadian War Museum	2,596	2,333	263	2,848	5,198	(2,350)	5,840
Gross Budgetary Expenditures	**53,228**	**50,446**	**2,782**	**50,913**	**52,740**	**(1,827)**	**54,031**
Less Revenues of the Corporation	(11,285)	(8,767)	(2,518)	(11,096)	(10,543)	(553)	(10,750)
Total Budget Requirement	**41,943**	**41,679**	**264**	**39,817**	**42,197**	**(2,380)**	**43,281**

Capital Budget
1999–2000
($000s)

	1997–98 Budget	1997–98 Actual	1997–98 Variance	1998–99 Budget	1998–99 Forecast	1998–99 Variance	1999–00 Budget
Collect and Research	0	0	0	0	0	0	0
Exhibit, Educate and Communicate	0	0	0	0	0	0	0
Corporate Services	750	768	(18)	500	1,000	(500)	750
Accommodation	2,623	2,501	122	2,161	2,150	11	2,000
Canadian War Museum	252	336	(84)	2,000	250	1,750	250
Total Capital Budget	**3,625**	**3,605**	**20**	**4,661**	**3,400**	**1,261**	**3,000**

Pro Forma Statement of Operations

for the period ending March 31
($000s)

	1997–98 Actual	1998–99 Forecast	1999–00 Budget	2000–01 Budget	2001–02 Budget	2002–03 Budget	2003–04 Budget
EXPENSES							
Collect and Research	8,074	7,175	7,255	7,330	7,255	7,255	7,255
Exhibit, Educate and Communicate	11,973	13,977	14,661	15,302	14,661	14,911	14,911
Canadian War Museum	2,669	5,448	6,090	6,090	6,090	6,090	6,090
Accommodation	20,523	18,231	18,298	18,298	18,164	18,164	18,164
Corporate Services	10,812	11,309	10,727	11,027	10,727	10,727	10,727
Total	**54,051**	**56,140**	**57,031**	**58,047**	**56,897**	**57,147**	**57,147**
REVENUES							
Parliamentary Appropriation	46,685	45,597	46,281	46,297	46,297	46,297	46,297
General Admission	1,681	2,440	2,400	2,900	2,300	2,300	2,300
CINÉPLUS	1,269	2,000	2,000	2,200	2,000	2,000	2,000
Boutique Sales	1,532	1,918	1,800	2,000	1,700	1,700	1,700
Parking	619	700	700	700	700	700	700
Facility Rentals and Food Services	603	650	800	850	800	800	800
Donations	806	903	1,250	1,250	1,250	1,500	1,500
Royalties	171	50	50	50	50	50	50
Publications	422	232	250	250	250	250	250
Other	1,664	1,650	1,500	1,550	1,550	1,550	1,550
Total	**55,452**	**56,140**	**57,031**	**58,047**	**56,897**	**57,147**	**57,147**
Surplus/Deficit	**1,401**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**

Pro Forma Balance Sheet

as of March 31
($000s)

	1997–98 Actual	1998–99 Forecast	1999–00 Budget	2000–01 Budget	2001–02 Budget	2002–03 Budget	2003–04 Budget
ASSETS							
Current Assets							
Cash and Short Term Investments	11,525	11,916	11,716	11,691	11,691	11,691	11,691
Accounts Receivable	2,246	1,800	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Inventories	1,156	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Prepaid Expenses	1,267	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300
Total Current Assets	**16,194**	**16,216**	**16,216**	**16,191**	**16,191**	**16,191**	**16,191**
Other Assets							
Restricted Cash and Investments	1,176	2,250	3,250	4,750	6,000	8,000	8,000
Collections	1	1	1	1	1	1	1
Property and Equipment	13,712	13,712	13,712	13,712	13,712	13,712	13,712
Total Other Assets	**15,429**	**15,963**	**16,963**	**18,463**	**19,713**	**21,713**	**21,713**
Total Assets	**31,623**	**32,179**	**33,179**	**34,654**	**35,904**	**37,904**	**37,904**
LIABILITIES and EQUITY OF CANADA							
Current Liabilities							
Accounts Payable and Accrued Liabilities	7,275	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500
Deferred Revenue	86	125	125	100	100	100	100
Total Current Liabilities	**7,361**	**7,625**	**7,625**	**7,600**	**7,600**	**7,600**	**7,600**
Other Liabilities							
Accrued Employee Termination Benefits	1,969	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750
Deferred Contributions	1,739	2,250	3,250	4,750	6,000	8,000	8,000
Total Liabilities	**11,069**	**11,625**	**12,625**	**14,100**	**15,350**	**17,350**	**17,350**
EQUITY							
Equity of Canada	20,554	20,554	20,554	20,554	20,554	20,554	20,554
Total Liabilities and Equity of Canada	**31,623**	**32,179**	**33,179**	**34,654**	**35,904**	**37,904**	**37,904**

Pro Forma Statement of Changes in Financial Position

for the period ending March 31
($000s)

	1997–98 Actual	1998–99 Forecast	1999–00 Budget	2000–01 Budget	2001–02 Budget	2002–03 Budget	2003–04 Budget
Operating Activities							
Surplus/Deficit	1,401	0	0	0	0	0	0
Items not Affecting Funds							
Depreciation	2,839	3,400	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Employee Termination Benefits	(129)	(219)	0	0	0	0	0
	4,111	**3,181**	**3,000**	**3,000**	**3,000**	**3,000**	**3,000**
Change in Non-Cash Operating Assets and Liabilities	(2,745)	610	(200)	(25)	0	0	0
Funds Used for Operating Activities	**1,366**	**3,791**	**2,800**	**2,975**	**3,000**	**3,000**	**3,000**
Investing Activities							
Acquisition of Capital Assets	(3,605)	(3,400)	(3,000)	(3,000)	(3,000)	(3,000)	(3,000)
Increase/ (Decrease) in Cash and Short-Term Investments	**(2,239)**	**391**	**(200)**	**(25)**	**0**	**0**	**0**
Balance at Beginning of Year	13,764	11,525	11,916	11,716	11,691	11,691	11,691
Balance at End of Year	**11,525**	**11,916**	**11,716**	**11,691**	**11,691**	**11,691**	**11,691**

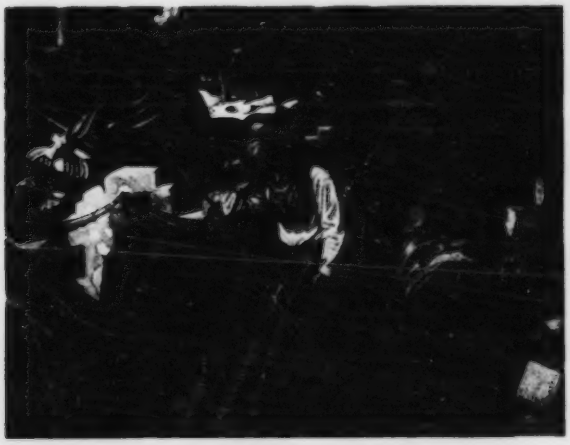
Number of Employees

as at December 31

	1997–98 Actual	1998–99 Actual	1999–00 Forecast	2000–01 Forecast	2001–02 Forecast	2002–03 Forecast	2003–04 Forecast
Full-Time Equivalents	484	463	450	450	450	450	450

SOCIÉTÉ DU MUSÉE CANADIEN DES CIVILISATIONS

Résumé du Plan d'entreprise (1999-2000 à 2003-2004)
Résumé des budgets de fonctionnement et des immobilisations (1999-2000)



MUSÉE CANADIEN DES CIVILISATIONS CANADIAN MUSEUM OF CIVILIZATION

Canada

Société du Musée canadien des civilisations

Musée canadien des civilisations
100, rue Laurier
Hull (Québec)
J8X 4H2

www.civilisations.ca

Musée canadien de la guerre
330, promenade Sussex
Ottawa (Ontario)
K1A 0M8

www.civilisations.ca

Musée canadien des civilisations / Canadian Museum of Civilization

Une version du présent Résumé est accessible sur le site World Wide Web de la Société du Musée canadien des civilisations.

Photos de la page couverture :

Mère et enfant, artiste inconnu de Cape Dorset, ca. 1951, présenté dans l'exposition **Iqqaipaa – L'art inuit en fête, 1948-1970**, actuellement à l'affiche au MCC.
Photo : Harry Foster, MCC.

Canadian Observation Post, Colin Gill, 1920, présenté prochainement dans l'exposition **Tableaux de guerre – Chefs d'œuvre du Musée canadien de la guerre**, qui sera à l'affiche au MCG.

Table des matières

1. Introduction 3
- 1.1 Identité et unité canadiennes 4
- 1.2 Préservation et promotion du patrimoine canadien dans le village global 4
- 1.3 Viabilité financière et opérationnelle 4

2. Mandat 5

3. Profil de la Société 6
- 3.1 Musée canadien des civilisations 6
- 3.2 Musée canadien de la guerre 6
- 3.3 Musée de la Nouvelle-France 6
- 3.4 Structure de la Société 7
- 3.5 Rapports avec d'autres établissements et organismes gouvernementaux 7
- 3.6 Protocoles d'entente 7
- 3.7 Partenariats avec le secteur privé 7
- 3.8 Activités de financement auprès du secteur privé 7
- 3.9 Activités commerciales 8
- 3.10 Affectation des ressources 8

4. Examen de la Société 9
- 4.1 Analyse des environnements interne et externe 9
- 4.2 Évaluation des ressources de la Société – Forces et défis 12

5. Questions stratégiques, objectifs et stratégies 14
- 5.1 Question stratégique nº 1 : Identité et unité canadiennes 14
- 5.2 Question stratégique nº 2 : Protection et promotion du patrimoine canadien dans le village global 20
- 5.3 Question stratégique nº 3 : Viabilité financière et opérationnelle 28

Résumé du budget de fonctionnement et des immobilisations 1999-2000 36

Résumé du Plan d'entreprise 1999-2000 à 2003-2004

1. Introduction

Créée en 1841 et autrefois connue sous le nom de Commission géologique du Canada, la Société du Musée canadien des civilisations (SMCC) se compose maintenant du Musée canadien des civilisations (MCC) – musée national d'histoire humaine du Canada – et de ses musées affiliés, soit le Musée canadien de la guerre – musée national de l'histoire militaire du Canada – et le Musée de la Nouvelle-France, entièrement virtuel.

Le **Musée canadien des civilisations (MCC)** est non seulement le plus grand musée du Canada, mais le plus fréquenté. Situé dans un bâtiment de renommée mondiale, au bord de la rivière des Outaouais, sur la rive opposée aux édifices du Parlement du Canada, le MCC a connu une année record sur le plan de la fréquentation (plus de 1,4 million de visiteurs) et sur celui des recettes (près de 11 millions de dollars) au cours de l'exercice 1998-1999. Cette hausse est en partie attribuable au succès de son exposition vedette ***Mystères de l'Égypte*** et du film IMAX connexe, qui ont attiré 675 000 visiteurs.

Les derniers sondages effectués auprès des visiteurs révèlent un niveau de satisfaction très élevé. En effet, 98 % des visiteurs interrogés durant l'été 1998 se sont dits très satisfaits (85 %) ou satisfaits (13 %) des activités offertes par le Musée. Ce succès est attribuable aux nombreux attraits du MCC, dont des expositions permanentes comme la Grande Galerie, la salle du Canada, la salle des Premiers Peuples, le Musée canadien des enfants, le Musée canadien de la Poste, CINÉPLUS IMAX^{MD}/OMNIMAX^{MD} et une programmation d'activités spéciales, de concerts, de conférences, d'ateliers et de films.

Le **Musée canadien de la guerre (MCG)** est le musée de l'histoire militaire du Canada. Situé sur la promenade Sussex, à Ottawa, il présente des expositions militaires ainsi que des programmes d'interprétation et de commémoration. Il constitue un monument à la mémoire des Canadiens qui ont servi à la guerre ou qui sont décédés des suites de la guerre. Il illustre en outre les activités canadiennes de maintien de la paix et offre un important programme d'éducation publique. Les collections du MCG sont conservées à l'extérieur du musée, à la Maison Vimy.

Le potentiel du MCG est gravement menacé par des installations qui ne répondent pas aux normes d'un musée moderne d'importance nationale. Le manque d'espace convenable pour les expositions, l'entreposage et la conservation, ainsi que le peu de places de stationnement et de commodités pour les visiteurs ont considérablement réduit la capacité du MCG de remplir son mandat. En 1998-1999, on a engagé un nouveau directeur général, qui devra assurer le renouvellement des programmes et des expositions du Musée. Ce renouvellement comprend le remplacement des installations du MCG de la promenade Sussex et de la Maison Vimy. Le 4 novembre 1998, la ministre du Patrimoine canadien a annoncé la décision du gouvernement fédéral de réserver 20 acres de terrain à Ottawa pour la construction d'un nouvel édifice sur mesure pour le MCG. Ce projet sera financé grâce à des mises de fonds de la Société et du secteur privé, ainsi qu'à des contributions additionnelles qu'on obtiendra du gouvernement fédéral. On prévoit que le MCG, sous sa forme renouvelée, ouvrira ses portes au public durant la présente période de planification.

La SMCC fait partie du portefeuille du Patrimoine canadien. Avec les autres musées nationaux, la Société préserve le patrimoine canadien et le présente aux générations actuelles et à venir. Par ses activités et sa programmation, la SMCC vise l'excellence muséologique. Elle favorise ainsi une plus grande compréhension de l'histoire et de l'identité canadiennes et contribue à la compréhension et au dialogue entre les diverses cultures. Son important programme de diffusion externe vise à atteindre le public le plus large possible, autant dans la région de la capitale nationale qu'à l'échelle nationale et

internationale. En 1999, la Société aura un nouveau directeur général qui, en collaboration avec le conseil d'administration et les gestionnaires, établira une nouvelle orientation stratégique.

Au cours de la période de planification, le conseil d'administration et les gestionnaires de la Société se pencheront sur les questions stratégiques suivantes :

1.1. Identité et unité canadiennes

La SMCC contribue grandement à renforcer l'unité et l'identité canadiennes en favorisant une meilleure compréhension de l'histoire et de la culture du Canada. Afin d'aider les Canadiens à comprendre leur histoire sociale, culturelle et militaire et pour les aider à développer un sentiment d'identité nationale commune, la SMCC veille à ce que les thèmes de ses expositions intéressent le plus vaste public possible.

Afin de favoriser cette compréhension de l'histoire et de la culture du Canada, la SMCC a établi les priorités suivantes :

- remplacer les installations du MCG et renouveler ses expositions et ses programmes;
- compléter les espaces d'expositions permanentes du MCC;
- effectuer des recherches axées sur les divers aspects de l'histoire et de la culture du Canada;
- monter des expositions et offrir des programmes qui reflètent l'histoire, la culture et l'identité du Canada.

1.2. Protection et promotion du patrimoine canadien dans le village global

Depuis le début des années 1980, le concept du village global a été l'un des principes directeurs de la Société. À preuve, ses efforts continus pour se rendre accessible au monde grâce à de multiples activités de diffusion externe et au moyen de technologies et d'outils conventionnels et non conventionnels. La Société est ainsi en mesure de contribuer à la compréhension entre les diverses cultures, tant ici qu'à l'étranger.

Afin de préserver le patrimoine canadien et d'en faire la promotion à l'échelle nationale et internationale, la SMCC doit maintenir un niveau élevé pour ses programmes de recherche et d'enrichissement des collections, et employer des méthodes conventionnelles et non conventionnelles pour diffuser l'information. Pour ce faire, elle :

- fera de la recherche exploratoire;
- gérera les collections et diffusera, en temps voulu, de l'information accessible, détaillée et exacte sur les collections;
- communiquera ses connaissances dans tout le Canada et dans le monde;
- partagera son expertise avec d'autres;
- visera l'excellence dans toutes les formes de présentation.

1.3. Viabilité financière et opérationnelle

Pour faire face aux compressions financières constantes dans le secteur public, la Société multiplie ses efforts pour assurer sa viabilité financière et opérationnelle, et améliorer l'efficacité et l'efficience avec lesquelles elle mène ses affaires. Elle doit donc adopter des stratégies ingénieuses pour parer au manque à gagner.

Au cours de la période de planification, la Société renforcera sa viabilité financière (financement) de la façon suivante :

- maximiser ses recettes nettes tirées de sources commerciales;
- multiplier les initiatives de financement;
- maximiser le soutien provenant du Programme des membres;
- continuer à chercher des sources de financement originales;
- augmenter sa part du marché des visites de musées dans la région de la capitale nationale.

La Société continuera d'accroître sa viabilité opérationnelle (efficience) de la façon suivante :

- mettre en place un processus d'évaluation visant à cerner les besoins du public, à préciser les paramètres des programmes, à contrôler la qualité et le rendement et à évaluer les résultats;
- explorer d'autres options en matière de prestation de services avec des partenaires du secteur privé;
- améliorer le rendement et l'efficacité de la main-d'œuvre;
- améliorer la rentabilité de sa gestion des quatre installations de la SMCC (1 030 750 pi^2);
- relever les défis reliés au problème du bogue de l'an 2000.

2. Mandat

La Société du Musée canadien des civilisations (SMCC) est une société d'État constituée en vertu de la *Loi sur les musées* (Statuts du Canada 1990, chapitre 3) entrée en vigueur le 1er juillet 1990. En sa qualité de société mandataire, la SMCC est nommée dans la partie 1 de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

La *Loi sur les musées* débute par la déclaration suivante : « que le patrimoine du Canada et de tous ses peuples constitue une part importante du patrimoine mondial et doit à ce titre être préservé au profit des générations présentes et futures, et que chaque musée constitué par la présente loi a) joue un rôle fondamental, seul ou en collaboration avec d'autres musées ou institutions analogues, dans la conservation et la promotion, dans l'ensemble du Canada et à l'étranger, du patrimoine du Canada et de tous ses peuples, de même que dans la constitution de la mémoire collective de tous les Canadiens et dans l'affirmation de l'identité canadienne; et b) représente tant une source d'inspiration et de connaissance qu'un lieu de recherche et de divertissement qui appartient à tous les Canadiens, et offre dans les deux langues officielles un service essentiel à la culture canadienne et accessible à tous ».

Plus précisément, selon la *Loi*, la mission de la Société du Musée canadien des civilisations est « d'accroître, dans l'ensemble du Canada et à l'étranger, l'intérêt, le respect et la compréhension critique de même que la connaissance et le degré d'appréciation par tous à l'égard des réalisations culturelles et des comportements de l'humanité, par la constitution, l'entretien et le développement aux fins de la recherche et pour la postérité, d'une collection d'objets à valeur historique ou culturelle principalement axée sur le Canada ainsi que par la présentation de ces réalisations et comportements, et des enseignements et de la compréhension qu'ils génèrent ».

La SMCC respecte les lois fédérales et provinciales suivantes et y est assujettie : *Loi sur les musées, Loi sur l'accès à l'information, Loi sur la gestion des finances publiques, Loi sur les langues officielles, Loi sur les lieux et monuments historiques, Loi sur les subventions aux municipalités, Loi sur les Archives nationales du Canada, Loi sur la protection des renseignements personnels, Loi sur la pension de la fonction publique, Code canadien du travail, Loi concernant l'impôt sur la vente en détail, Loi sur les carburants de remplacement, Loi sur l'équité salariale, Loi sur l'équité en matière d'emploi, Loi canadienne sur les droits de la personne,* conventions collectives, *Loi sur la santé et la sécurité du travail,* Loi concernant les accidents du travail et les maladies professionnelles, l'ALÉNA, l'Accord sur le commerce intérieur, lois sur les produits et services, lois sur les armes à feu, lois sur le droit d'auteur, *Loi sur l'exportation et l'importation de produits culturels* et *Loi sur l'assurance-emploi.*

3. Profil de la Société

La Société est responsable de la gestion du Musée canadien des civilisations (MCC) et de ses musées affiliés, le Musée canadien de la guerre (MCG) et le Musée de la Nouvelle-France, un musée virtuel sur Internet. L'un des objectifs clés de la SMCC est de favoriser une compréhension plus profonde de l'histoire et de la culture canadiennes et de susciter ainsi chez tous les Canadiens un sentiment d'identité et d'unité nationales. La Société compte de plus en plus sur ses programmes de diffusion externe pour mettre ses collections d'objets et son fonds de connaissances à la disposition des collectivités à l'extérieur de la région de la capitale nationale. À cet égard, elle emploie des méthodes conventionnelles, comme les expositions itinérantes, les conférences et les publications, et met en œuvre des programmes novateurs de diffusion externe par voie électronique, comme la vidéo interactive et le disque compact.

3.1. Musée canadien des civilisations

Le Musée canadien des civilisations est le plus grand musée du Canada et le plus fréquenté; il accueille en moyenne plus de 1,25 million de visiteurs par an depuis dix ans. Il attire dans la région de la capitale nationale des gens de toutes les régions du pays et du monde entier, non seulement à cause de ses expositions supérieures d'objets historiques, mais aussi parce qu'il procure une expérience interactive, éducative et divertissante. Le Musée canadien des civilisations abrite le Musée canadien de la poste, le Musée canadien des enfants et CINÉPLUS, et ses collections regroupent 3,75 millions d'artefacts associés à l'histoire, à l'archéologie, à la culture traditionnelle, à l'ethnologie et à la communication postale ainsi qu'à d'autres domaines de l'étude du patrimoine.

Situé à Hull (Québec), au bord de la rivière des Outaouais, sur la rive opposée aux édifices du Parlement du Canada, le Musée canadien des civilisations est considéré comme l'un des éminents établissements culturels du XX^{e} siècle. Conçu par l'architecte canadien d'origine autochtone Douglas Cardinal, le MCC est devenu l'une des grandes attractions touristiques du Canada.

3.2. Musée canadien de la guerre

Alors qu'à ses débuts, en 1880, le MCG fondait ses activités sur une collection de souvenirs rapportés des champs de bataille par la milice canadienne, il est devenu un musée national qui se consacre à l'étude de l'histoire militaire du Canada et de sa participation à la guerre et au maintien de la paix. La collection confiée au MCG est constituée de 440 000 artefacts militaires, allant des chars d'assaut aux uniformes, et d'une collection d'art militaire de niveau international. Au moyen d'expositions, de publications, de programmes éducatifs, de cérémonies et de manifestations commémoratives, le MCG enrichit les connaissances d'environ 110 000 visiteurs par an en moyenne, sans compter les visiteurs de son site Web.

Le MCG occupe deux établissements séparés à Ottawa. Il présente ses expositions et ses programmes dans un immeuble historique situé au 330 de la promenade Sussex et conserve ses collections à la Maison Vimy. Des projets sont en cours afin de remplacer les installations du MCG qui, après étude, se sont révélées insuffisantes pour un musée moderne d'envergure nationale. La SMCC examine depuis quelques années des solutions de rechange pour cet immeuble et s'est réjouie à l'annonce de la ministre du Patrimoine canadien, le 4 novembre 1998, voulant que le gouvernement fédéral réserve 20 acres de terrain dans l'est d'Ottawa pour la construction d'un nouvel édifice sur mesure pour le MCG.

3.3. Musée de la Nouvelle-France

Le Musée de la Nouvelle-France ne ressemble à aucun autre musée dans le monde. N'existant que sur Internet, il amène les visiteurs au cœur même des connaissances accumulées sur la Nouvelle-France. Produit en collaboration avec d'autres organismes culturels et éducatifs des deux côtés de l'Atlantique,

le Musée donne accès à un ensemble impressionnant de sources d'information et de programmes interactifs, permettant ainsi aux visiteurs, sans quitter leur foyer, de voyager dans le temps au fil des deux premiers siècles de l'histoire du Canada.

3.4. Structure de la Société

La Société du Musée canadien des civilisations (SMCC) est une société mandataire désignée dans la *partie 1* de l'*annexe III* de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Cette désignation a des répercussions considérables sur la structure, l'obligation de rendre compte et les responsabilités de gestion de la Société.

Le conseil d'administration de la Société, composé de 11 membres, fixe l'orientation stratégique générale, les objectifs à long terme et les priorités de l'organisme. De même, le conseil veille à ce que la direction de la SMCC remplisse ses responsabilités quant au fonctionnement efficace et efficient de l'organisme. Le conseil d'administration comporte cinq comités : le Comité de la vérification, le Comité de direction, le Comité des finances et de la rémunération, le Comité consultatif du Musée canadien de la guerre et le Comité de développement.

3.5. Rapports avec d'autres établissements et organismes gouvernementaux

Dans l'exercice de ses activités, la SMCC collabore étroitement avec d'autres organismes publics. Des programmes, des manifestations et des projets conjoints sont mis sur pied, à coûts partagés (dépenses et recettes) avec des organismes comme la Commission de la capitale nationale, le Centre national des Arts, l'Office national du film, le Conseil national de recherches du Canada, la Société canadienne des postes, les Affaires étrangères et le Commerce international, le Patrimoine canadien, la Défense nationale, les Anciens combattants, les ambassades de pays étrangers, ainsi que d'autres musées et établissements internationaux. Tout en continuant à mettre l'accent sur les technologies électroniques et le tourisme, la Société compte resserrer ses liens de travail avec les gouvernements et les organismes nationaux, fédéraux, provinciaux et municipaux.

3.6. Protocoles d'entente

Le Musée canadien des civilisations et son musée affilié, le Musée canadien de la guerre, continuent de participer activement à des projets conjoints avec d'autres musées et établissements. En 1992, on a mis en place un programme de protocoles d'entente pour encourager le partage de connaissances et d'expertise avec d'autres organisations. Ces protocoles d'entente favorisent l'organisation conjointe d'expositions, d'activités spéciales et de programmes divers. À ce jour, plus de 100 établissements ont signé des protocoles d'entente avec le MCC et le MCG.

3.7. Partenariats avec le secteur privé

La Société continue à rechercher des partenariats avec le secteur privé pour atteindre ses objectifs à long terme. Des alliances stratégiques existent déjà avec Compaq Canada Inc., Danka Services International, National Geographic, GEAC Canada Incorporated, Corel, KE Software, Douglas and McIntyre, TicketMaster, University of Washington Press, ED ROM Corp. et d'autres établissements.

3.8. Activités de financement auprès du secteur privé

La Direction du développement de la Société s'emploie à gagner le soutien à long terme du secteur privé afin de financer l'achèvement de la Phase II du plan d'expositions permanentes du MCC (salle du Canada et salle des Premiers Peuples). La Direction recherche également des commandites pour les expositions itinérantes, des fonds pour le Musée canadien de la guerre au moyen de la campagne Passons le flambeau et des appuis financiers pour divers autres projets muséaux.

3.9. Activités commerciales

Les principales fonctions de la Société relèvent des collections, de la recherche et des expositions et programmes qui informent les visiteurs et les intéressent à divers aspects culturels du Canada. Pour atteindre ses objectifs, la SMCC s'est engagée dans les activités commerciales suivantes :

- *Collections et recherche* — gérer, enrichir, conserver des collections et effectuer des recherches sur celles-ci afin d'améliorer les programmes offerts et d'accroître le fonds de connaissances scientifiques.
- *Expositions, éducation et communications* — préparer et tenir à jour des expositions, des programmes et des activités et communiquer l'information connexe afin de favoriser la connaissance, la compréhension critique, l'appréciation et le respect des réalisations culturelles et des comportements de l'humanité.
- *Installations matérielles* — assurer la gestion et l'entretien des installations ainsi que la gestion des services d'accueil et de sécurité.
- *Musée canadien de la guerre* — musée affilié consacré à l'histoire militaire du Canada et à la contribution du pays au maintien de la paix.
- *Services généraux* — s'occuper des activités telles que l'administration et la direction de la Société, la vérification et l'évaluation, la collecte de fonds, les activités commerciales, les services financiers et administratifs, les ressources humaines et les systèmes informatiques.

3.10. Affectation des ressources

Ressources de fonctionnement et d'immobilisations de la SMCC
(milliers de dollars)
par activité ou élément fonctionnel
Budget principal des dépenses

Activité/Élément fonctionnel*	1997-1998	1998-1999	1999-2000	Écart
Collections et recherche	8 458	7 414	7 255	(159)
Expositions, éducation, communications	12 844	12 702	14 661	1 959
Installations matérielles	20 018	18 533	18 298	(235)
Musée canadien de la guerre	2 848	4 848	6 090	1 242
Services au Musée	12 685	12 077	10 727	(1 350)
Total	56 853	55 574	57 031	1 457
Moins recettes	11 285	11 096	10 750	(346)
Budget net	**45 568**	**44 478**	**46 281**	**1 803**

* On a rajusté le Budget principal des dépenses de 1998-1999 afin de tenir compte des modifications structurelles de 1999-2000.

Le plan d'entreprise prévoit une évaluation des questions stratégiques sur lesquelles doit se pencher la Société au cours de la période de planification. Il comprend notamment un examen des facteurs externes qui touchent la Société, ainsi que de ses forces et des défis qu'elle doit relever.

4. Examen de la Société

4.1. Analyse des environnements interne et externe

4.1.1. Unité et identité nationales

La SMCC s'est vu confier le mandat d'exercer la fonction de gardien du patrimoine culturel collectif de la nation canadienne. Pour remplir ce mandat, elle doit notamment effectuer des recherches, préserver et interpréter les artefacts et les rendre accessibles au plus grand nombre de gens possible. Dans le discours du Trône de septembre 1997, il était dit que « L'engagement le plus important du gouvernement est de maintenir l'unité du Canada ».

La SMCC est en mesure de contribuer à ce processus en protégeant, en présentant et en interprétant le patrimoine du Canada au moyen de ses expositions et de ses programmes. Ce faisant, elle resserre les liens entre la culture, l'identité et l'unité nationales. Elle peut également rendre l'information accessible au grand public grâce à ses programmes de diffusion. L'accès à l'information constitue un excellent moyen d'unir les Canadiens : il leur permet de voir leurs similarités et de célébrer leurs nombreuses différences.

On ne peut plus tenir pour acquis l'existence d'un patrimoine intellectuel et culturel partagé par tous les Canadiens. Les changements démographiques profonds, qui surviennent en même temps que la révolution informatique, ont changé à jamais le visage du Canada. La Société du Musée canadien des civilisations, parce qu'elle est un organisme public destiné à servir les intérêts de tous les Canadiens, est bien placée pour faire en sorte que la compréhension de la richesse et de la diversité des traditions culturelles canadiennes continue à renforcer et à améliorer le tissu social du pays.

4.1.2. Restrictions financières

Le soutien financier qu'accorde le gouvernement fédéral à la Société, à l'exclusion du transfert de propriété des installations, est passé de 43,9 millions de dollars en 1991-1992 à 28,2 millions en 1998-1999. Il s'agit d'une baisse de 15,7 millions de dollars, soit 36 %, par rapport au niveau de soutien dont bénéficiait la Société en 1991-1992. À cause de cette réduction, conjuguée aux effets de l'inflation, la Société entamera le nouveau millénaire avec environ la moitié du soutien financier du gouvernement dont elle bénéficiait pour ses activités au début de la dernière décennie.

De plus, l'ajout de nouveaux postes budgétaires à coût fixe importants au budget de base de la Société, comme le transfert de propriété et les subventions tenant lieu d'impôt foncier, aura une incidence profonde sur la capacité de la Société de faire face à l'impact de réductions futures imposées par le gouvernement dans le cadre d'une réduction globale établie selon un pourcentage. La Société se trouve également très limitée pour faire face à d'éventuelles hausses de prix associées à ces postes budgétaires inéluctables en raison de la réduction de 36 % susmentionnée. Toutefois, la Société se réjouit des initiatives en cours au ministère du Patrimoine canadien visant à éviter de nouvelles réductions aux éléments à coût fixe importants de la base de ressources du Musée. Elle espère en outre du Conseil du Trésor des décisions favorables relativement à une hausse des prix.

La SMCC a fait face à ces difficultés en ne cessant d'analyser ses programmes et ses activités et en cherchant des occasions d'en rehausser l'efficacité, l'efficience et la rentabilité. Certaines fonctions ont été fusionnées et des services supprimés, tandis que des adaptations techniques ont été faites afin de réduire les coûts de fonctionnement.

Pour résister aux restrictions et à la diminution des coûts prévues pendant la période de planification, la SMCC doit continuer de rationaliser ses activités, d'analyser ses priorités et de redistribuer ses ressources. Elle a établi de nouveaux partenariats avec le secteur privé pour gérer certains éléments de ces activités. La Société doit aussi continuer d'intensifier ses activités de financement de plus en plus

fructueuses afin de bâtir une base de soutien financier importante qui lui permettra d'atteindre, à long terme, succès et excellence.

4.1.3. Économie

La reprise économique est bien entamée et la plupart des secteurs de l'économie connaissent une croissance soutenue. Compte tenu de la reprise des exportations, de l'inflation quasi inexistante, du faible niveau des taux d'intérêt, de la restructuration achevée des sociétés et de la prise en main des déficits, l'économie canadienne devrait continuer d'afficher une forte croissance. Dans la région de la capitale nationale (RCN), le nombre élevé de pertes d'emploi, conjugué aux réductions des dépenses fédérales, a contribué à créer un marché de visiteurs de plus en plus sélect. Les récents sondages faits auprès des visiteurs révèlent que le MCC réussit de plus en plus à attirer de nouveaux visiteurs en plus des visiteurs locaux qui reviennent découvrir ses expositions et ses programmes. Les touristes sont également nombreux. Les visiteurs de l'étranger considèrent le Canada comme un endroit propre, sûr et chaleureux. En outre, la faiblesse du dollar, comparativement à la plupart des monnaies étrangères, permet de maintenir élevé le nombre de touristes européens et canadiens dans la région de la capitale nationale.

Les activités de financement auprès du secteur privé ont continué à porter fruit. La Société a recueilli des dons en espèces de 1 374 000 $ durant l'exercice 1998-1999. C'est la troisième année consécutive où les dons dépassent le cap du million de dollars. Le Musée canadien des civilisations a reçu plusieurs dons d'envergure en nature et en espèces, dont une contribution de 100 000 $ de la Société canadienne des postes dans le cadre d'un parrainage continu du Musée canadien de la poste (MCP), et 60 000 $ de Pitney Bowes Canada pour une galerie d'art à l'intérieur du MCP. Le Pool du blé de la Saskatchewan a fait un don de 75 000 $ pour le module du blé roux des Prairies de la salle du Canada. Le Congrès du Travail du Canada a consenti 50 000 $ pour la salle de réunion des travailleurs à l'intérieur de la salle du Canada, et les Amis du Musée canadien des civilisations ont continué de soutenir la Phase II de la salle du Canada. Pour le Musée canadien des enfants, la fondation de Corée et l'ambassade de la République populaire de Chine ont respectivement fait une contribution de 90 000 $ et de 300 000 $ à l'appui de projets d'immobilisations dirigés et AT&T Enterprises Canada a versé 25 000 $ pour la création des trousses d'aventure de ce musée. Ford du Canada Limitée a accepté de verser une contribution de 130 000 $ US pour parrainer une tournée de l'exposition ***Les paradis du monde*** dans quatre établissements du Québec. Seagram a parrainé l'exposition **Transformation sur les lauréats du prix Saidye Bronfman de 1977-1996** et le Groupe Investors a parrainé l'exposition **L'Éden, côté jardin**.

Au Musée canadien de la guerre, on a recueilli 225 992 $ dans le cadre de la campagne de financement Passons le flambeau. Le recrutement d'un nouveau président de campagne et la nomination d'un nouveau directeur général au MCG ont suscité beaucoup d'optimisme, et de meilleurs résultats sont prévus pendant l'exercice 1998-1999. Par ailleurs, on a amassé un total de 2,7 millions de dollars en espèces et en promesses de dons dans le cadre de la campagne Passons le flambeau auprès de diverses sources, dont les suivantes : General Motors Corporation a fait un don d'un million de dollars, soit l'un des dons les plus importants jamais faits à un musée au Canada; la Fondation MacDonald Stewart, 400 000 $; la Fondation Weston 30 000 $; et la Fondation Eaton 50 000 $.

4.1.4. Fréquentation des musées

Les musées canadiens ont réussi à attirer des visiteurs malgré la concurrence serrée d'un nombre croissant d'autres types de divertissements. Ensemble, les deux musées gérés par la SMCC ont attiré le plus grand nombre de visiteurs parmi les musées canadiens, et les recettes de la SMCC continuent d'être plus élevées que celles de tous les autres musées nationaux de la région de la capitale nationale.

Un sondage mené auprès des visiteurs durant l'été 1998 a donné lieu aux commentaires les plus positifs recueillis à ce jour sur le MCC. En effet, 98 % des visiteurs se sont dits satisfaits (13 %) ou très satisfaits (85 %), et 88 % ont indiqué qu'on avait répondu à toutes leurs attentes. De plus, 81 % des visiteurs ont indiqué que le MCC était excellent par comparaison à d'autres musées ou galeries d'art qu'ils avaient

visités, et 56 % ont exprimé leur intention de revenir au Musée avant la fin de l'année. Il s'agit du plus haut niveau de satisfaction enregistré depuis que le Musée s'est installé dans ses nouveaux locaux, en 1989.

4.1.5. Diversité des visiteurs

Au cours des dernières années, la fréquentation du MCC et du MCG s'est stabilisée et a même baissé en 1997-1998 au MCC. En 1998-1999, cette tendance a cependant été renversée, et ce, dans une proportion importante. Les recherches effectuées durant l'été 1998 révèlent clairement que le MCC a élargi son public et que celui-ci atteint maintenant les moyennes canadiennes et celles de la région de la capitale nationale sur le plan de l'âge et celui du sexe. À l'heure actuelle, le MCC a un public relativement cultivé : 45 % des visiteurs ont un baccalauréat ès arts ou plus, ce qui n'est pas étonnant si l'on considère que les gens qui fréquentent les musées sont habituellement motivés par une soif d'apprendre. De plus, sur le plan de la langue, la répartition du public du MCC est relativement équilibrée avec 57 % d'anglophones et 43 % de francophones.

L'exposition **Mystères de l'Égypte** semble avoir ramené au Musée des visiteurs qui y étaient déjà venus. Le Musée a également attiré un nombre record de familles comptant entre trois et cinq membres. Quant à la durée moyenne des visites, elle dépasse maintenant les quatre heures. La publicité a fait son œuvre, puisque 63 % des visiteurs ont dit avoir vu ou entendu des messages publicitaires sur le Musée.

Forte de l'information dont elle dispose sur les visiteurs et de son expertise interne, la SMCC s'est engagée à rendre l'expérience des visiteurs du MCC et du MCG aussi agréable que possible en créant un environnement qui favorise l'apprentissage formel et informel pour l'ensemble de ses divers publics. Elle a entrepris un certain nombre d'études qui vont l'aider à se repositionner dans le marché des activités culturelles et des loisirs et à continuer d'étendre son marché actuel.

4.1.6. Technologie et Internet

Les musées nationaux du Canada jouent un double rôle. D'une part, et peut-être en tout premier lieu, ce sont des établissements nationaux et gouvernementaux, d'autre part, ils font partie de la communauté muséale. En tant qu'établissements fédéraux, ils doivent, en vertu de la *Loi sur les musées*, enrichir les connaissances des Canadiens au sujet de leur patrimoine national. En tant que membres de la communauté muséale, ils doivent tenir compte de la philosophie voulant que le rôle des musées soit d'abord éducatif. Dans un cas comme dans l'autre, donner au public un accès à l'information et à la connaissance doit faire partie intégrante des fonctions de la SMCC.

La poussée de l'informatique change non seulement l'économie, mais aussi les concepts traditionnels de la société, de l'éthique et de la culture. Le changement technologique et la révolution de l'information pourraient bien compter parmi les plus importants déterminants de la croissance et du développement de l'humanité. La SMCC a la conviction que sa clientèle actuelle changera à mesure qu'un nombre croissant de gens maîtriseront les nouvelles technologies. Dès lors, la SMCC jouira de possibilités auparavant inégalées pour s'acquitter de son mandat. La technologie a modifié le concept voulant que les musées soient des endroits que les gens doivent visiter en personne, et la technologie de l'information offre des moyens inimaginables de transporter le Musée, ses connaissances et ses ressources jusqu'aux gens, chez eux, à l'école et dans la collectivité.

Par le passé, les musées n'ont pas eu tendance à se trouver à la fine pointe de la technologie. À titre d'établissements destinés à préserver et à interpréter le passé, ils sont naturellement conservateurs. Toutefois, les musées s'ouvrent de plus en plus à Internet et y voient un outil qui peut les aider à faire le pont entre les personnes en quête d'information et les riches ressources qui sont confiées aux musées. La SMCC, vaste entrepôt de connaissances, a pris les dispositions nécessaires pour diffuser des quantités de contenu jamais vues sur l'autoroute de l'information. La SMCC est à son aise dans l'environnement hypermédia du Web, car les expositions de musée et l'hypermédia ont plusieurs caractéristiques communes. Dans les deux cas, on combine divers médias pour communiquer des messages. Les deux sont structurés de façon à permettre l'exploration de domaines de connaissances, l'information y est présentée

en couches successives, c'est-à-dire en fonction de thèmes principaux qui sont ensuite divisés en thèmes secondaires, et tous deux permettent aux visiteurs de parcourir l'information à leur rythme et selon leurs intérêts personnels.

Le site Web de la SMCC constitue un modèle pour les autres musées du Canada et du monde entier. En moyenne, le site Web est consulté 15 000 fois par jour et on y ajoute chaque année des milliers d'écrans d'information. Au cours de la dernière année, plus de 8 000 pages ont été ajoutées au site de la SMCC, dont onze « expositions virtuelles », une bibliothèque virtuelle, le répertoire du personnel, CyberMentor (programme scolaire interactif de diffusion externe), des archives virtuelles et un module qui permet de parcourir quelque 1 500 artefacts des collections. La SMCC cherche à être le chef de file de ce genre de programmes de musée au Canada et dans le monde, tirant profit des technologies et des programmes nouveaux à mesure que ceux-ci sont élaborés. La production de recettes à partir de cet environnement virtuel demeure un défi à relever.

4.1.7. Repatriement des collections culturelles autochtones

Le 4 août 1998, les représentants des Nisga'a et des gouvernements du Canada et de la Colombie-Britannique ont signé le traité des Nisga'a qui prévoit le rapatriement de quelque 100 objets du MCC. Le traité en est maintenant à l'étape de la ratification. On croit que le processus de rapatriement continu aura une incidence importante sur les collections et sur les ressources du MCC requises pour gérer le processus. Le MCC participe en ce moment à la négociation du rapatriement d'objets dans le cadre de revendications globales et d'autonomie gouvernementale avec une quinzaine de premières nations de la Colombie-Britannique, du Labrador, du Québec, de l'Ontario et des Territoires du Nord-Ouest. D'autres négociations devraient être entamées en Colombie-Britannique dans les mois à venir.

Dans la mesure où les ressources le permettent, l'information partagée avec les premières nations à la table de négociation est rehaussée grâce à la numérisation. Comme étape initiale des négociations, des disques compacts contenant un répertoire des collections ont été fournis aux négociateurs nuuchahnulth et ktunaxa, en juillet et en août 1998. Dans le cadre d'ateliers tenus à Hull, à Vancouver et à Victoria, le personnel de la SMCC a fourni aux négociateurs des traités du gouvernement fédéral des données sur l'ampleur et l'histoire de la collection de la SMCC ainsi que sur les programmes de diffusion et les expositions.

Outre le processus des traités, la SMCC continue à rapatrier des restes humains dans le cadre de sa politique sur cette question et elle a reçu des demandes individuelles de rapatriement d'objets sacrés des Autochtones des Plaines. Au cours de la dernière année, la SMCC a partagé son expérience et ses pratiques en matière de rapatriement avec des délégués du Canada et du monde entier à l'occasion de conférences tenues un peu partout en Amérique du Nord.

4.2. Évaluation des ressources de la Société – Forces et défis

La Société, à l'instar des autres organismes publics, continue de devoir trouver des moyens de faire face à ses contraintes de financement et à ses priorités alors que ses ressources diminuent. Dans ce contexte, la Société a effectué une analyse de ses forces et des défis qui s'offrent à elle. Les conclusions qu'elle en a tirées sont résumées ci-dessous.

La Société a notamment les forces suivantes :

- ***L'architecture du Musée canadien des civilisations*** – Le Musée canadien des civilisations demeure un joyau architectural et continue d'attirer de plus en plus de visiteurs étrangers. L'architecture du bâtiment et le cadre extérieur, la réputation d'excellence muséologique de la SMCC, la Grande Galerie, la salle du Canada et CINÉPLUS sont autant de facteurs qui contribuent à la très grande satisfaction des visiteurs et à la réputation internationale de la Société.
- ***CINÉPLUS*** – La récente décision d'allier les ressources de l'écran géant aux expositions a remporté un succès retentissant. L'événement **Mystères de l'Égypte** a suscité de la part des visiteurs des commentaires plus élogieux que jamais à l'égard du MCC et de cette expérience.

- ***L'émergence de la culture interne de la SMCC*** — L'accent mis sur les compétences du personnel et la formation continue des employés ont permis de créer une main-d'œuvre hautement spécialisée, capable de faire face aux changements continus en matière de technologie et de muséologie favorisant l'atteinte des objectifs de la Société.
- ***Infrastructure nécessaire à la diffusion par voie électronique*** — Le Musée canadien des civilisations, avec ses capacités de liaison par fibres optiques et de communication avancée, est l'un des établissements les plus perfectionnés au monde. La SMCC a mis cette nouvelle technologie à profit pour atteindre plus de gens, étendre ses services et améliorer l'efficacité de ses activités.
- ***Des collections uniques et exceptionnelles*** — La Société détient d'extraordinaires collections d'ethnographie, d'art militaire, d'artefacts postaux, d'art populaire, de costumes traditionnels et d'archéologie, dont une collection d'artefacts des Premières Nations et d'art militaire canadien parmi les plus belles du monde.
- ***Le Musée canadien de la guerre*** — La possibilité pour le MCG d'élaborer de nouveaux programmes et d'attirer de nouveaux visiteurs de plus en plus jeunes n'a jamais été aussi grande. Les plans de remplacement des installations du MCG offrent des possibilités de renouvellement, et les qualités et compétences de son personnel demeurent une ressource inestimable. D'une part, la collection de 12 500 pièces associées à l'art militaire a été balayée par scanner et sera bientôt accessible sur Internet. D'autre part, les collections du MCG se sont récemment enrichies grâce à un don important de véhicules militaires, et les collections d'armes, d'uniformes et de médailles sont elles aussi exceptionnellement bien garnies.
- ***Le Musée canadien des enfants*** — Ce musée demeure l'un des éléments les plus appréciés du Musée canadien des civilisations. Il constitue un actif qui ne cesse de prendre de la valeur, grâce à ses programmes spécialisés à l'extérieur, à ses expositions à l'intérieur et à ses autres activités.
- ***Accueil*** — Le personnel d'accueil, à la fois au MCC et au MCG, continue à gagner la faveur des visiteurs. L'attention des hôtes aux besoins de tous les visiteurs, leur courtoisie et leur professionnalisme, leur sens de l'humour et leurs compétences linguistiques ont contribué à accroître la satisfaction générale des visiteurs.
- ***Des expositions qui présentent une culture vivante*** — Le MCC a le mérite d'être l'un des rares musées au monde à offrir une dimension culturelle vivante à ses expositions historiques et ethnographiques. Les visiteurs ont la possibilité d'interagir avec des comédiens membres de la compagnie de théâtre du Musée, d'observer des artisans à l'œuvre, d'échanger avec des membres de divers groupes culturels et d'assister à des spectacles de danse et de musique traditionnelles, et ce, de façon régulière, dans le cadre des expositions permanentes et temporaires.
- ***Programmes éducatifs*** — Les programmes éducatifs du MCC comprennent des activités touche-à-tout, des rencontres avec des personnalités historiques vivantes et des discussions animées. Ces programmes ont été élargis de façon à inclure, outre les groupes scolaires, des groupes spéciaux comme Séjours culturels des aînés.
- ***Site Web et Musée de la Nouvelle-France*** — Le site Web de la SMCC est réputé pour son aspect innovateur et la qualité de son contenu. Régulièrement mis à jour et amélioré, ce site est l'une des activités de la SMCC qui obtient le plus de succès auprès du public.

Voici quelques-uns des défis qui s'offrent à la Société :

- ***Installations inadéquates et manque d'espace au MCG*** — Le Musée canadien de la guerre est un atout pour la Société, mais son potentiel est gravement menacé par de nombreux facteurs, notamment le manque d'installations adéquates pour un musée moderne d'importance nationale. Depuis 1989, le nombre de visiteurs a diminué, malgré une légère augmentation depuis quelques années. Le MCG occupe actuellement deux édifices vétustes qui ne permettent pas, de façon satisfaisante, l'exposition et l'entreposage de ses collections. L'entretien du MCG constitue la priorité de la Société, afin d'en préserver les collections et de maintenir ses programmes pour assurer un niveau de fréquentation viable. Durant la présente période de planification, la Société

portera l'objectif de la campagne de financement du MCG à 15 millions de dollars et verra au financement d'un nouvel édifice dans l'est d'Ottawa.

- ***Entretien du MCC*** — L'infrastructure mise en place au moment de la construction du MCC exige un entretien accru. Par ailleurs, la SMCC fait face à une réduction de son financement de 36 %. Son budget ne permet aucune flexibilité pour le remplacement des immobilisations touchant des expositions et une infrastructure vieillissantes. Cette situation demeurera une grave faiblesse dans l'avenir.
- ***Orientation des visiteurs*** — L'orientation des visiteurs au MCC demeure un problème à cause de la nature complexe de l'édifice. C'est pourquoi un nouveau système de signalisation a été partiellement mis en place en 1998. Les résultats d'une évaluation de son efficacité effectuée durant l'été révèlent qu'il subsiste des problèmes. Au cours de l'année à venir, on continuera à chercher des solutions dont l'efficacité sera minutieusement évaluée et surveillée.

5. Questions stratégiques, objectifs et stratégies

Afin de remplir son mandat et de respecter les principes muséologiques sûrs, la SMCC a cerné trois questions stratégiques dont elle doit tenir compte pour demeurer un établissement muséal national viable.

5.1. Question stratégique nº 1 : Identité et unité canadiennes

Le rôle principal de la SMCC est de préserver et de promouvoir le patrimoine du Canada et de tous ses peuples pour les générations actuelles et à venir, tout en contribuant à la mémoire collective et au sens d'identité de toute la population canadienne. Aujourd'hui plus que jamais, les Canadiens s'efforcent de comprendre les questions liées à l'identité nationale et leur avenir en tant que pays. Un objectif critique du gouvernement du Canada est de renforcer l'identité nationale.

Le recours aux technologies de l'information facilitera la compréhension et l'interaction au sein de la population canadienne. Comme le gouvernement du Canada l'a fait savoir dans son discours du Trône de septembre 1997, il entend mettre « l'infrastructure de l'information et du savoir à la portée de tous les Canadiens d'ici l'an 2000 ». Le Canada deviendra ainsi le pays le plus branché au monde. Les Canadiens auront ainsi de nouvelles occasions d'apprendre et d'interagir, et la SMCC entend jouer un rôle important dans l'élaboration et la diffusion de l'information sur le Canada.

La Société peut contribuer considérablement à renforcer l'unité et l'identité canadiennes en suscitant une compréhension commune de l'histoire et de la culture du Canada. À cette fin, la Société continuera de présenter des expositions et des programmes pertinents qui reflètent la société canadienne contemporaine. Elle gérera soigneusement ses programmes de recherche pour s'assurer qu'ils correspondent aux intérêts et aux besoins en information de ses publics, tout en répondant de façon équilibrée aux préoccupations des différents groupes et régions du Canada. L'achèvement des espaces d'exposition inachevés du MCC, notamment la salle du Canada et la salle des Premiers Peuples, sera un élément important de ce processus.

Le rôle qu'ont joué les conflits militaires dans le façonnement de la nation est un autre aspect crucial de l'histoire du Canada. Le Musée canadien de la guerre est un atout pour la Société, mais un certain nombre de facteurs entravent considérablement l'exécution de son mandat, y compris le manque d'installations convenables pour un musée moderne d'importance nationale. La priorité actuelle la plus importante de la Société est l'entretien du MCG pour assurer la préservation de ses collections et la conservation de programmes attirant un nombre de visiteurs viable. Cependant, la construction d'un édifice polyvalent unique pour les expositions et l'entreposage des collections a toujours été considérée comme la solution idéale. L'aménagement de cet édifice nécessitera un soutien important du gouvernement et de la SMCC, ainsi que des efforts de financement considérables. L'importante réaffectation des ressources internes

proviendra du financement actuellement consacré aux expositions permanentes du MCC (c.-à-d. la salle du Canada et la salle des Premiers Peuples) à mesure qu'elles seront achevées durant la présente période de planification. Au cours de cette période de planification, la Société portera à 15 millions de dollars son objectif de financement du MCG; elle prévoit également le financement d'un nouveau complexe polyvalent dans l'est d'Ottawa.

La diversité culturelle du Canada est un autre aspect important de notre identité nationale. Le Musée canadien des civilisations sert de tribune pour l'expression des diverses perspectives et assure un lien entre les cultures. La composition de plus en plus diversifiée du pays souligne le besoin d'une meilleure compréhension interculturelle et d'un dialogue plus ouvert au Canada. Offrant à ses visiteurs et à sa clientèle des programmes culturels de haut calibre, souvent élaborés en collaboration directe avec les groupes en cause, le MCC s'est rendu accessible à un plus grand nombre de Canadiens, en servant de tribune nationale à toutes les cultures du Canada. Sa politique de jumelage des conservateurs avec des porte-parole de la collectivité donne également à ces collectivités le sentiment qu'elles font partie de l'ensemble de la collectivité canadienne.

La SMCC existe pour tous les Canadiens, qu'ils vivent dans la région de la capitale nationale ou dans les régions du monde les plus éloignées. La promotion de l'unité et de l'identité canadiennes peut se faire par des moyens conventionnels, comme les expositions, les publications et les programmes éducatifs, aussi bien que par des moyens non conventionnels, comme la diffusion électronique. À l'aide de ces moyens conventionnels et non conventionnels, la Société relie les Canadiens à leur passé et les aide à mieux comprendre le présent afin de leur permettre d'envisager l'avenir avec confiance et fierté.

Pour appuyer le Programme de coordination de l'image de marque du gouvernement fédéral, qui vise à informer tous les Canadiens des services que leur offre le gouvernement fédéral, la SMCC suit la politique fédérale sur l'image de marque en s'assurant que le mot-symbole Canada figure sur toutes les communications de la Société. Cette politique vise à assurer une grande visibilité au mot-symbole, équivalente au logo du Musée, partout où il se trouve : sur des publications comme le Programme d'activités, sur les brochures promotionnelles, sur le Rapport annuel, sur le Plan d'entreprise, sur les publications internes, sur le papier à en-tête, sur les affiches, sur la publicité, sur le site Web du Musée, sur son babillard interne ainsi que sur les nouveaux uniformes des employés. L'objectif au cours de l'année à venir est d'assurer l'application rigoureuse de cette politique à l'échelle du Musée canadien des civilisations et du Musée canadien de la guerre.

OBJECTIF : *Favoriser la compréhension de l'histoire et de la culture du Canada.*

Stratégies

La SMCC peut apporter d'importantes contributions à l'identité et à l'unité canadiennes et améliorer la compréhension de l'histoire et de la culture du Canada en prenant les moyens suivants :

1. remplacer les installations du MCG et renouveler ses expositions et ses programmes;
2. compléter les espaces d'expositions permanentes du MCC;
3. effectuer des recherches axées sur les divers aspects de l'histoire et de la culture du Canada;
4. monter des expositions et offrir des programmes qui reflètent l'histoire, la culture et l'identité du Canada.

Rendement récent et objectifs de rendement futurs

5.1.1. Remplacement des installations du MCG et renouvellement de ses expositions permanentes et de ses programmes

Certaines expositions actuelles du MCG y sont depuis les années 1960 et ont grand besoin d'être renouvelées. Les projets actuels de remplacement de la Maison Vimy et de l'édifice situé au 330 de la promenade Sussex permettront de renouveler ces expositions et d'en monter de nouvelles.

Le principal défi que doit actuellement relever le MCG est la construction d'une installation unique comprenant des réserves pour ses collections et des surfaces d'exposition. Le 4 novembre 1998, les ministres du Patrimoine canadien et de la Défense nationale ont annoncé que le gouvernement fédéral réserverait 20 acres de terrain, dans l'est d'Ottawa, pour l'aménagement d'une nouvelle installation pour le MCG. La construction de celle-ci sera financée grâce à des fonds venant de particuliers et du secteur privé (15 millions de dollars), et grâce à des contributions sollicitées du gouvernement fédéral. Le coût actuel de ce projet est de 80,25 millions de dollars.

Le nouveau directeur général du MCG met également en œuvre des plans visant à faire du MCG un centre d'histoire militaire du Canada. De nouveaux historiens d'histoire militaire ont été embauchés et les archives, la collection de photographies ainsi que la bibliothèque du Musée sont rendus plus fonctionnels, accessibles et mieux connus des chercheurs. On met actuellement sur pied un programme de conférenciers proposant régulièrement des conférences, des débats et des discussions entre experts. On accorde une attention particulière aux rapports entre le MCG, l'Organisation des musées militaires du Canada et les associations d'anciens combattants.

Renouvellement du MCG – Faits saillants du rendement récent

La campagne de financement Passons le flambeau a permis d'amasser à ce jour 2,7 millions de dollars pour l'expansion du Musée. Le 4 novembre 1998, la ministre du Patrimoine canadien a annoncé l'intention du gouvernement de réserver 20 acres de terrain dans l'est d'Ottawa pour l'aménagement d'une nouvelle installation pour le MCG.

5.1.2. Espaces d'expositions permanentes du MCC

Au moment où le MCC a inauguré ses nouveaux locaux, en 1989, le gouvernement fédéral lui avait fourni les fonds nécessaires permettant d'achever seulement 50 % des espaces d'expositions permanentes. Depuis, étant donné les économies réalisées, le MCC a pu travailler à l'achèvement de ses espaces d'expositions permanentes. Ce processus se poursuit et devrait être terminé durant la période de planification.

Achèvement des espaces d'expositions permanentes du MCC – % de pieds carrés achevés

	Total en pi²	Prévisions 1998-1999	Rendement prévu 1998-1999
Salle du Canada (Phase II)	13 856	77 %	76 %*
Salle des Premiers Peuples	42 000	85 %	65 %

* Selon le succès des activités de financement, on s'attend à ce que la salle du Canada soit entièrement achevée durant la période de planification.

5.1.3. Recherche dirigée vers les expositions et les programmes publics

La diversité culturelle est un aspect important de l'identité canadienne, et la SMCC facilite activement la compréhension et le dialogue interculturels dans ses expositions et ses programmes. En particulier, le Musée canadien des enfants a le mandat précis de favoriser la compréhension interculturelle chez les enfants et leurs familles. Le MCE, qui connaît un grand succès depuis sa création, joue un rôle important chez les jeunes visiteurs en faisant la promotion de l'unité et de l'identité canadiennes.

Le Musée canadien de la poste célèbre le rôle joué par l'histoire de la poste dans l'établissement et le maintien de liens entre les Canadiens, et ses activités et programmes appuient le rôle de la poste dans la création et le maintien d'une identité nationale.

La participation du Canada lors de conflits et d'opérations militaires a également été cruciale dans l'évolution de notre esprit national. Le Musée canadien de la guerre continuera d'expliquer, par ses expositions et ses programmes, le rôle honorable joué par les Canadiens dans la guerre et le maintien de la paix.

En outre, l'élaboration de la plupart des programmes publics et des expositions de la Société ayant un contenu culturel précis comporte la consultation des groupes culturels concernés, ce qui permet à la Société de mieux refléter la nature diversifiée du riche patrimoine du Canada.

Projets de recherche dirigée

	Prévisions 1998-1999	Rendement prévu 1998-1999	Prévisions 1999-2000	Prévisions 2000-2001	Prévisions 2001-2002	Prévisions 2002-2003	Prévisions 2003-2004
MCC	70	67	69	58*	59	59	59
MCG	12	12	14	16	16	16	16

* La diminution est attribuable au moins grand nombre d'espaces d'exposition à combler et au fait que toutes les activités de rapatriement sont regroupées dans un projet unique.

5.1.4. Expositions

Les expositions demeurent un moyen essentiel de communiquer de l'information et des connaissances sur l'histoire et le patrimoine du Canada aux échelons local, national et international. Un certain nombre d'expositions spéciales et itinérantes seront également présentées au cours de la période de planification.

Nombre d'expositions spéciales inaugurées durant l'année

	Prévisions 1998-1999	Rendement prévu 1998-1999	Prévisions 1999-2000	Prévisions 2000-2001	Prévisions 2001-2002	Prévisions 2002-2003	Prévisions 2003-2004
MCC	26	32*	29	29	29	29	29
MCG	3	5	4	4	6	6	6

* En collaboration avec d'autres partenaires, le MCC a pu saisir l'occasion de présenter des expositions supplémentaires peu coûteuses et à petite échelle.

Nombre d'expositions itinérantes

	Prévisions 1998-1999	Rendement prévu 1998-1999	Prévisions 1999-2000	Prévisions 2000-2001	Prévisions 2001-2002	Prévisions 2002-2003	Prévisions 2003-2004
Expositions – MCC	11	11	14	17	16	15	15
Lieux d'exposition	35	34	44	54	51	46	45
Expositions – MCG	3	5	4	4	4	AD*	AD*
Lieux d'exposition	4	5	4	5	4	AD*	AD*

* AD : À déterminer

Expositions – Faits saillants du rendement récent

L'exposition **Mystères de l'Égypte** remporte sans contredit la palme cette année. Présentée en collaboration avec le film du même titre, l'exposition a attiré 675 000 visiteurs et a été saluée unanimement par le public. Suite à la présentation au MCC, l'exposition sera présentée à Cincinnati, Toronto, ainsi qu'à deux ou trois autres endroits.

Parmi les faits saillants dans la salle des Premiers Peuples, mentionnons **Reservation X**, qui présente les installations de sept artistes autochtones contemporains, et **Légendes de notre temps – Élevage et vie de rodéo chez les Autochtones des Plaines et du Plateau**. Dans d'autres salles d'expositions du MCC, on a notamment pu voir **Les tapis crochetés – Trop beaux pour les pieds**, qui a donné aux visiteurs un aperçu de la riche collection de tapis du MCC et leur a permis de s'initier à cet art grâce à une série d'ateliers. **Boat-people hier – Vietnamiens-Canadiens aujourd'hui** a brossé un tableau touchant des Vietnamiens-Canadiens, de leur exode au Canada et de leur riche contribution à notre pays.

Au MCG, une exposition d'artillerie sur la terrasse a attiré quelque 80 000 visiteurs et a bénéficié d'une importante publicité. Les toiles pénétrantes sur l'Holocauste de l'artiste Aba Bayefsky et les dessins d'art militaire de la marine de Jack Nichols ont attiré un très grand nombre de visiteurs, de même que l'exposition de dessins de l'artiste Allan MacKay sur l'opération canadienne en Somalie. Dans les salles d'expositions permanentes, on a commencé des travaux pour représenter la guerre froide, et l'exposition de véhicules blindés dans la cour de la Maison Vimy a suscité l'enthousiasme du public.

5.1.5. Programmes publics

Afin de transmettre des connaissances sur l'histoire et le patrimoine du Canada, la Société offre également des programmes d'interprétation vivante et est depuis longtemps à l'avant-garde en ce qui concerne ce genre d'activité muséale. Un certain nombre de représentations sont prévues durant la période de planification.

Programmes publics – MCC

		Prévisions 1998-1999	Rendement prévu 1998-1999	Prévisions 1999-2000	Prévisions 2000-2001	Prévisions 2001-2002	Prévisions 2002-2003	Prévisions 2003-2004
Voir et entendre le monde	Nombre de représentations	15	12*	12	12	12	12	12
	Fréquentation prévue	8 000	4 500	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000
Rythmes chauds	Nombre de représentations	18	16	16	16	16	16	16
	Fréquentation prévue	11 000	10 000	10 000	10 000	13 000	14 000	15 000
Programmes scolaires	Nombre de programmes	1 180	1 180	1 220	1 226	1 232	1 240	1 240
	Fréquentation prévue	29 337	28 000	30 768	30 943	31 121	31 300	31 300
Autres programmes publics	Nombre de programmes**	46	46	63	63	63	64	64
	Fréquentation prévue	4 200	4 200	5 800	5 800	5 800	5 900	5 900

* Attribuable à une réduction budgétaire interne de ce programme.

** Nota : certains programmes sont offerts plus d'une fois, ce qui explique le nombre plus élevé de programmes individuels.

Programmes publics – MCG

		Prévisions 1998-1999	Rendement prévu 1998-1999	Prévisions 1999-2000	Prévisions 2000-2001	Prévisions 2001-2002	Prévisions 2002-2003	Prévisions 2003-2004
Événements spéciaux†	Nombre d'événements	13	15	10	14	14	14	14
	Nombre de participants	140 200††	150 000	40 000	60 000	60 000	60 000	60 000
Hollywood s'en va-t-en guerre (films)	Nombre de films	12	12	12	12	12	12	12
	Nombre de participants	420	500	440	460	480	500	520
Programmes scolaires	Nombre de programmes	350	360	440	450	450	450	460
	Nombre de participants	12 000	14 500	16 000	17 000	17 500	17 500	18 000

† Comprend les reconstitutions historiques, les inaugurations, les lancements de publications et les manifestations commémoratives (jour du Souvenir, fête d'ANZAC, etc.).

†† L'exposition du MDN sur la terrasse du MCG a attiré environ 80 000 visiteurs. Cette exposition sera présentée de nouveau l'année prochaine, probablement en collaboration avec l'Armée de l'air.

Programmes publics – Faits saillants du rendement récent

Les principales réalisations comprennent les journées thématiques au MCC offertes aux groupes scolaires, journées généralement complètes. La série de concerts *Voir et entendre le monde* continue de faire salle comble avec ses concerts de tous les coins du monde. Les démonstrations, les programmes scolaires, les festivals et les concerts ont continué de recevoir un bon accueil et d'attirer un grand nombre de participants.

Le Festival des cowboys autochtones, organisé en complément de l'exposition **Légendes de notre temps,** et la Journée nationale des Autochtones ont connu beaucoup de succès et attiré près de 50 000 visiteurs.

En novembre et en décembre 1998, le MCC a de nouveau accueilli le festival de films de l'Union européenne. Seize films parrainés par les ambassades des pays membres de l'Union européenne ont été présentés dans le cadre de ce festival.

5.2. Question stratégique nº 2 : Protection et promotion du patrimoine canadien dans le village global

Le concept de village global, qui a présidé aux débuts du MCC, se concrétise rapidement. Le MCC tel qu'on le connaît aujourd'hui s'est rendu accessible au monde pour en être le reflet tout en mettant en relief et en célébrant la culture et le patrimoine particuliers des Canadiens. La Société doit, dans ce village global, demeurer un centre d'excellence muséologique qui offre des recherches, des expositions et des programmes publics d'interprétation à la hauteur de sa réputation.

La Société est fière de la qualité de ses expositions et de ses programmes, ainsi que de la qualité exceptionnelle de ses collections. Si les collections et la recherche servent de fondement à l'atteinte de tous les autres objectifs stratégiques, les expositions et les programmes sont essentiels pour permettre aux Canadiens de comprendre leur patrimoine. L'acquisition et l'aliénation minutieuses d'artefacts pour enrichir les collections sont également une fonction fondamentale de la Société. Les normes les plus rigoureuses régissant la recherche, la présentation, l'interprétation, la conservation, la manutention, l'entreposage et la documentation des collections témoignent de l'importance de ces trésors pour la nation et les générations à venir.

Les visiteurs de demain seront à l'aise avec les ordinateurs et les technologies multimédias. Les possibilités qu'offrent les technologies numériques et les pressions pour répondre aux attentes du public seront des facteurs essentiels pour la transformation constante des musées. Afin de communiquer avec cette nouvelle clientèle qui connaît l'informatique, la Société accordera une importance particulière à l'amélioration de la diffusion externe grâce aux technologies électroniques et à d'autres méthodes. La Société pourra ainsi offrir à la population canadienne et à d'autres publics une vaste gamme de connaissances accessibles, approfondies et utiles.

Le site Web de la Société a été inauguré à la fin de 1994. Il a été augmenté depuis et compte aujourd'hui environ 23 000 écrans d'information. Il est visité quelque 15 000 fois par jour. La SMCC possède des millions d'artefacts, des centaines de milliers de photographies historiques, 27 000 heures d'enregistrements sonores, 8 000 heures de vidéos d'archives et des centaines de publications imprimées. La majorité de ces documents portent sur le patrimoine canadien. La SMCC a le mandat de mettre cette information à la disposition du public et possède les ressources brutes nécessaires à la création d'un fonds de connaissances utiles aux chercheurs, aux étudiants, aux amateurs, aux groupes spéciaux et au grand public.

La Société a pris conscience très tôt du fait qu'elle avait le contenu et l'infrastructure nécessaires, mais qu'il lui manquait l'expertise technique pour exploiter et mettre à niveau l'infrastructure de diffusion externe; elle a donc formé des partenariats avec l'industrie de la technologie de l'information. Ces partenariats lui ont apporté une expertise en haute technologie et de l'équipement de pointe qu'elle ne pourrait pas se permettre d'acheter ou de garder avec ses seules ressources internes.

Les musées peuvent également tirer profit de partenariats entre eux, car ils possèdent de vastes ressources et une grande expertise. Leur rôle optimal dans le village global est un rôle de collaboration. La Société a donc conclu un certain nombre de protocoles d'entente avec des musées de tailles diverses à l'échelle du pays afin d'échanger de l'information, de mettre en commun des ressources et d'examiner des moyens de relever des défis communs. À l'heure actuelle, la Société a 111 protocoles d'entente en vigueur avec des musées et des organisations, et 109 autres sont à l'étude.

Les collections, la documentation, la gestion, la conservation, les expositions, l'interprétation et les communications demeureront des fonctions fondamentales de la Société. En s'en acquittant aux niveaux national et international, par des méthodes conventionnelles et non conventionnelles, la Société continuera de protéger et de promouvoir le patrimoine canadien à l'échelle nationale et internationale.

OBJECTIF : *Protéger et promouvoir le patrimoine canadien à l'échelle nationale et internationale.*

Stratégies

Afin de protéger et de promouvoir le patrimoine canadien, la SMCC doit maintenir au même niveau élevé ses programmes de recherche et d'enrichissement des collections et employer des méthodes conventionnelles et non conventionnelles pour diffuser l'information. Pour ce faire,

1. elle fera de la recherche exploratoire;
2. elle gérera ses collections et diffusera au moment opportun de l'information accessible, détaillée et exacte sur ses collections;
3. elle communiquera ses connaissances à l'échelle du Canada et dans le monde entier;
4. elle partagera son expertise avec d'autres;
5. elle visera l'excellence dans toutes les formes de présentation.

Rendement récent et objectifs de rendement futurs

5.2.1. Recherche exploratoire

La recherche exploratoire est continue et enrichit la base de connaissances de la Société. Elle fait habituellement appel au travail sur le terrain et ne vise habituellement pas un produit final précis. La plupart des recherches donnent finalement lieu à un produit comme une publication, une exposition, un document de conférence, etc.

Recherche à la SMCC
(Musée canadien des civilisations et Musée canadien de la guerre)

	Prévisions 1998-1999	Rendement prévu 1998-1999	Prévisions 1999-2000	Prévisions 2000-2001	Prévisions 2001-2002	Prévisions 2002-2003	Prévisions 2003-2004
Nombre de projets de recherche de développement	33	40	33	33	33	33	33
Nombre d'associés de recherche	30	28	30	30	30	30	30

Recherche – Faits saillants du rendement récent

La Société a un programme d'associés de recherche qui favorise la contribution de chercheurs qui ne sont pas des employés de la SMCC à son fonds de connaissances. Parmi ces associés de recherche figurent des chercheurs, des universitaires, des muséologues, des personnes en congé sabbatique, des professionnels de musée à la retraite et d'autres professionnels du milieu muséal qui font de la recherche en utilisant les installations ou les collections de la SMCC dans l'esprit de la mission du Musée.

La Société tire de nombreux avantages de l'enrichissement du fonds de connaissances qui résulte des recherches, de la valeur monétaire du travail de ces professionnels ainsi que du rayonnement et des réseaux établis avec d'autres personnes et organismes du milieu muséologique. En 1998-1999, une partie de ce travail de recherche a contribué directement à la préparation d'expositions, de publications, de programmes éducatifs, à la recherche et à la documentation des collections du MCC. Les associés de recherche ont également aidé à faire connaître le travail du Musée lors de conférences, de colloques savants, d'exposés publics et de forums sur les politiques. Au 15 novembre 1998, on estimait modestement à 7 740 heures le nombre d'heures consacrées à ce programme par les associés. Cela représente 232 200 $ en travaux de recherche, si l'on utilise un taux horaire modeste de 30 $ l'heure (225 $ par jour).

5.2.2. Collections

Le maintien et l'enrichissement des collections sont au cœur du mandat de la SMCC. On continuera d'appliquer à ces fonctions des normes d'expertise muséologique élevées. On fera appel aux nouvelles technologies pour enregistrer les collections et les rendre plus accessibles. Les collections comprennent des objets tridimensionnels et des œuvres d'art ainsi que d'autre information culturelle sauvegardée sur des supports variés, tels que documents imprimés et sur papier, manuscrits, documents photosensibles, impressionnistes, magnétiques et numérisés.

Gestion des collections (nombre d'artefacts)								
		Prévisions 1998-1999	Rendement prévu 1998-1999	Prévisions 1999-2000	Prévisions 2000-2001	Prévisions 2001-2002	Prévisions 2002-2003	Prévisions 2003-2004
Acquisitions	MCC	8 600	8 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000
	MCG	500	80	500	1 000	1 000	1 000	1 000
Aliénations	MCC	50	504*	200	200	250	300	300
	MCG	5	10	25	25	75	100	150
Conservation	MCC	3 500	3 500	3 700	3 500	3 500	3 500	3 500
	MCG	500	500	500	500	750	800	1 000
Prêts (transactions)	MCC	200	200	200	200	200	200	200
	MCG	30	60**	50	70	90	110	150
Numérisation	CMC	50 000	25 000***	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000

* Écart attribuable à une demande de rapatriement imprévue (comprenant plus de 400 artefacts).

** Écart attribuable à l'augmentation des protocoles d'entente et de l'intérêt des médias.

*** Écart attribuable à l'augmentation des coûts de production et à la réduction du budget affecté à la numérisation.

Collections – Faits saillants du rendement récent

Le MCG a produit un plan d'enrichissement des collections qui a été approuvé. La mise en œuvre de ce plan permettra au MCG de recenser les objets qu'il a en double ainsi que les manques, et de travailler à combler ces lacunes. Les recettes produites par l'aliénation d'artefacts serviront à enrichir davantage la collection.

Le système d'information sur les biens culturels, qui comprend le système KE-EMU pour les collections d'artefacts et le système GEAC pour les collections bibliographiques et d'archives, a été inauguré au début de 1999 et met 25 000 artefacts à la disposition du public au moyen du site Web de la SMCC. La richesse de ces collections virtuelles devrait connaître une croissance exponentielle au cours des années à venir.

5.2.3. Communication des connaissances

La SMCC communique ses connaissances au moyen de divers supports, notamment des publications imprimées et électroniques, des films et des expositions qu'elle présente dans ses musées et sur Internet.

Publications

En 1998-1999, les deux musées ont produit toute une gamme de publications imprimées et électroniques.

Publications

		Prévisions 1998-1999	Rendement prévu 1998-1999	Prévisions 1999-2000	Prévisions 2000-2001	Prévisions 2001-2002	Prévisions 2002-2003	Prévisions 2003-2004
Imprimées	MCC	15-20	8*	15-20	15-20	15-20	15-20	15-20
	MCG	4	3	4	6	6	6	6
Électroniques	MCC	5	3	2-5	2-5	2-5	2-5	2-5
	MCG	1	0	1	2	2	2	2

* Diminution attribuable à la participation intense des chercheurs à l'achèvement des espaces d'expositions permanentes du MCC.

Films IMAX^MD

La Société vise à mettre au programme de CINÉPLUS des documents portant sur les grandes civilisations du monde. Comme les films du genre sont rares, la SMCC a entrepris d'en coproduire en collaboration avec d'autres institutions qui ont un mandat analogue au sien. Cela permet d'intégrer des connaissances historiques de qualité à la production cinématographique. La SMCC a d'abord fait appel à l'expertise de l'Office national du film pour la production de *Mystère des Mayas*, et a coproduit son tout dernier film, *Mystères de l'Égypte*, avec la National Geographic Television et Destination Cinema. Les prochaines coproductions prévues porteront sur la culture indienne et les voyages des Vikings.

Films IMAX^MD

		Prévisions 1998-1999	Rendement prévu 1998-1999	Prévisions 1999-2000	Prévisions 2000-2001	Prévisions 2001-2002	Prévisions 2002-2003	Prévisions 2003-2004
Série civilisations	MCC	*Mystères de l'Égypte*	*Mystères de l'Égypte*	—	Inde AD*	Vikings AD*	—	AD*

* AD : À déterminer

Fréquentation

Le nombre de Canadiens et d'autres personnes qui visitent le MCC et le MCG sur l'autoroute électronique est maintenant supérieur au nombre de visiteurs sur place. On s'attend à ce que cette tendance se poursuive. La SMCC réagit en enrichissant le contenu de son site Web et en créant des liens avec les autres sites Web existants et en construction. Les écoles établissent également des réseaux provinciaux et seront invitées à créer un lien avec le site de la SMCC. Ce dernier comprend également des hyperliens avec d'autres établissements muséologiques qui entretiennent des relations de coopération formelles avec le MCC et le MCG. La SMCC examinera la possibilité d'élargir cette approche à d'autres réseaux.

Fréquentation

	Prévisions 1998-1999	Rendement prévu 1998-1999	Prévisions 1999-2000	Prévisions 2000-2001	Prévisions 2001-2002	Prévisions 2002-2003	Prévisions 2003-2004
MCC	1 300 000	1 400 000	1 300 000	1 350 000	1 325 000	1 300 000	1 300 000
MCG	90 000	115 000	125 000	125 000	125 000	125 000	250 000
Consultations du site Web de la SMCC	1 800 000	6 700 000	8 710 000*	11 500 000*	14 700 000*	19 100 000*	25 000 000*

* L'enrichissement du contenu, l'élargissement du bassin de visiteurs du site Web et la promotion accrue du site ont contribué à l'importante hausse du nombre de visiteurs réel et prévu.

Communication des connaissances – Faits saillants du rendement récent

La Société a ajouté environ 2 000 pages à son site Web entre avril et décembre 1998. Parmi celles-ci figurent onze modules d'information détaillés prenant la forme « d'expositions virtuelles » et comprenant une visite virtuelle de la salle du Canada, une bibliothèque et des archives virtuelles contenant divers documents ainsi qu'un module d'entreposage des collections présentant plus de 1 500 artefacts provenant des collections du Musée.

Le Musée virtuel de la Nouvelle-France poursuit son expansion. Sa portée a été élargie et il compte plus de 200 collaborateurs en France.

Un prototype a été élaboré pour le Musée virtuel de Burkina Faso, en Afrique. Il s'inspire du modèle du Musée de la Nouvelle-France et vise le rapatriement virtuel d'artefacts pris autrefois au Burkina Faso ainsi que l'augmentation du contenu français sur le Web.

Le programme CyberMentor continue de relier les salles de classe au site Web de la SMCC et permet aux élèves d'explorer les collections du MCC et de préparer leurs propres expositions virtuelles.

En 1998, la Société a accompli d'importants progrès pour rehausser le profil du MCC et du MCG aux échelons local, régional, national et international et pour créer des liens plus solides avec le milieu touristique. En 1998-1999, le MCC a concentré sa publicité sur le thème de son exposition vedette, ***Mystères de l'Égypte***, qui a été accompagnée de la première mondiale d'un film IMAX[MD] sur le même thème. La combinaison du film et de l'exposition, conjuguée à la formule de marketing dynamique et aux images frappantes, a permis de diffuser des annonces à valeur ajoutée dans les médias et de doubler la valeur publicitaire, qui s'est établie à plus de 500 000 $. Le film et l'exposition ont également reçu des critiques très favorables dans les médias de la région et du pays. La popularité du projet a fait porter à 600 000 le nombre de visiteurs prévu. Si les tendances actuelles se maintiennent, on estime que la fréquentation s'approchera de 675 000 visiteurs.

Un thème secondaire a tourné autour des expositions **Reservation X** et **Légende de notre temps**, qui ont été annoncées dans les médias locaux et régionaux, de même que dans les médias spécialisés et ciblés au Canada et aux États-Unis. Les deux expositions ont fait l'objet de critiques favorables dans les médias locaux et nationaux. Toutes les autres expositions, activités et manifestations spéciales du MCC et du MCG ont été annoncées et ont fait l'objet d'une large couverture médiatique, qui a dépassé celle des années précédentes.

La Société a également tissé de nouveaux liens avec le milieu touristique en participant à des campagnes de publicité en collaboration avec l'Administration du tourisme et des congrès d'Ottawa et l'Association touristique de l'Outaouais. Ces liens lui ont donné une meilleure visibilité dans le corridor Montréal-Toronto et dans des endroits choisis aux États-Unis. Le MCC a également participé à un

programme de marketing à l'aéroport d'Ottawa, ce qui a amélioré la visibilité du Musée dans l'aire des arrivées.

Au total, 13 vérifications, évaluations et examens de divers programmes ont été effectués pendant l'exercice 1998-1999. Au nombre de ceux-ci figurait la poursuite du projet sur les souvenirs et l'apprentissage des visiteurs, qui vise à mesurer l'apprentissage des visiteurs, ainsi qu'une évaluation initiale du projet d'exposition **Lettres d'immigrants**, qui porte sur les idées des visiteurs au sujet de l'immigration et de la citoyenneté.

5.2.4. Partage de l'expertise

La SMCC poursuivra le maintien et le partage de ses connaissances et de son expertise muséologiques. Le personnel de la Société continuera d'avoir des échanges avec des collègues d'autres musées et des universités ainsi qu'avec d'autres groupes d'intérêt en participant à des colloques sur la recherche et à des présentations de thèses d'étudiants de deuxième et de troisième cycles. La Société continuera également de constituer des réseaux favorisant le partage d'expertise et la collaboration à des projets profitant à la SMCC et aux établissements du même ordre.

La Société reçoit toujours de nombreux stagiaires au sein de ses programmes. Les périodes de stage peuvent durer de quelques semaines à un an. En 1998-1999, la SMCC a accueilli 47 stagiaires dans les domaines de la muséologie, du design, de l'audiovisuel et des beaux-arts.

En plus des autres programmes dans le cadre desquels la Société partage son expertise, la SMCC poursuit son Programme de formation en pratiques muséales destiné aux Autochtones, qui a amorcé sa sixième année d'existence en septembre 1998 en accueillant six stagiaires. Les stagiaires des trois dernières années ont monté leurs propres expositions. Cette initiative est une étape importante dans l'évolution du Programme. En 1999, l'exposition des stagiaires portera sur les célébrations inuit.

Comme les stagiaires du Programme retournent dans leur collectivité, la SMCC s'intéresse davantage aux collectivités autochtones et à leurs projets d'ouverture de musées ou de centres culturels dans leur région, parfois dans le cadre d'ententes sur le rapatriement d'artefacts provenant des collections du MCC. Afin d'aider les travailleurs culturels dans les collectivités éloignées, le Programme comprendra en 1999 l'élaboration d'un cours sur le Web, en collaboration avec le Saskatchewan Indian Federated College. Le Programme de formation en pratiques muséales destiné aux Autochtones jouera également un rôle dans les échanges de chercheurs entre le MCC et le National Museum of American Indians (NMAI), avec le soutien du programme Fulbright entre le Canada et les États-Unis.

Programme de formation en pratiques muséales destiné aux Autochtones

	Prévisions 1998-1999	Rendement prévu 1998-1999	Prévisions 1999-2000	Prévisions 2000-2001	Prévisions 2001-2002	Prévisions 2002-2003	Prévisions 2003-2004
Stagiaires depuis 1993 (cumulatif)	48	43	50	57	64	71	78

Partage de l'expertise – Faits saillants du rendement récent

En 1998-1999, les chercheurs ont présenté 45 exposés à l'occasion de conférences et supervisé 22 étudiants effectuant des travaux de recherche liés aux collections.

Le MCC et le MCG ont signé un certain nombre de protocoles d'entente avec d'autres établissements, notamment les suivants :

MCC :

- Société canadienne des postes (Ottawa, Ontario)
- Institut canadien de conservation (Ottawa, Ontario)
- Institut panaméricain de géographie et d'histoire (Mexico, Mexique)
- Vancouver Maritime Museum (Vancouver, Colombie-Britannique)
- Aanischaakamikw Cultural Institute (Oujé-Bougoumou, Québec)
- Musée amérindien de Mashteuiatsh (Mashteuiatsh, Québec)
- Corporation des fêtes historiques du Québec (Québec, Québec)
- The National Museum of the American Indian (Washington D.C., États-Unis)
- The Tsimshian Tribal Council (Prince Rupert, Colombie-Britannique)
- The Inuit Heritage Trust Incorporated (Iqaluit, Nunavut)

MCG :

- Musée du comté de Bruce (Southampton, Ontario)
- Ministère de la Défense nationale (Ottawa, Ontario)
- Filiale Chatham-3 de la Légion royale canadienne - Museum of Remembrance (Chatham, Nouveau-Brunswick)
- Ministère des Anciens combattants (Charlottetown, Île-du-Prince-Édouard)
- Musée militaire de Thunder Bay (Thunder Bay, Ontario)
- Centre de santé Perley-Rideau pour anciens combattants (Ottawa, Ontario)
- Lieux historiques nationaux du Niagara, Parcs Canada (Niagara-on-the-Lake, Ontario)
- Musée du Canadian Scottish Regiment (Princess Mary's) (Victoria, Colombie-Britannique)
- Musée du Régiment de l'Artillerie royale canadienne (BFC Shilo, Manitoba)
- Canadian Military Heritage Museum (Brantford, Ontario)
- Victorian Military Vehicle Corps, Inc. (Dallas, Victoria, Australie)
- Musée du comté de Haldimand (Cayuga, Ontario)
- Parc et musée du patrimoine de la Force aérienne (Winnipeg, Manitoba)
- Musée du Cameron Highlanders of Ottawa (Ottawa, Ontario)
- Musée du 26e Régiment d'artillerie de campagne (Brandon, Manitoba)
- Musée militaire de la Base des Forces canadiennes de Gagetown (Oromocto, Nouveau-Brunswick)
- Musée de l'aviation Reynolds (Wetaskiwin, Alberta)
- Naval Museum of Alberta Society (Calgary, Alberta)
- Le Diefenbunker — le musée canadien sur la guerre froide (Carp, Ontario)
- Northern Lights Military Museum (Goose Bay, Labrador)
- Musée du Lorne Scots (Brampton, Ontario)
- Provincial Museum of Alberta (Edmonton, Alberta)
- Musée du Royal Canadian Regiment (London, Ontario)
- Musée du Prince Edward Island Regiment (Charlottetown, Île-du-Prince-Édouard)

Cent neuf autres protocoles d'entente sont à l'étude.

Nouveaux protocoles d'entente

	Prévisions 1998-1999	Rendement prévu 1998-1999	Prévisions 1999-2000	Prévisions 2000-2001	Prévisions 2001-2002	Prévisions 2002-2003	Prévisions 2003-2004
MCC	4	12	4	4	4	4	4
MCG	3	80*	20	20	15	10	10

* Le nouveau directeur général du MCG a tenté cette année de rétablir les rapports de travail et de collaboration avec les membres de l'Organisation des musées militaires du Canada (OMMC) et les a invités à signer un protocole d'entente avec le MCG.

5.2.5. Excellence dans toutes les formes de présentation

La SMCC et son personnel visent le plus haut niveau d'excellence dans toutes les formes de présentation : publications, expositions, recherche, conception, contributions à la collectivité, etc. Cette excellence est souvent reconnue par des prix et des récompenses.

Excellence dans toutes les formes de présentation – Faits saillants du rendement récent

En 1998-1999, la SMCC a reçu un certain nombre de prix soulignant son excellence dans divers domaines d'expertise :

- La Société a remporté cinq prix d'excellence lors de la 9e remise annuelle des prix MUSE, qui s'est déroulée à Los Angeles en mai 1998, à l'assemblée annuelle de l'American Association of Museums. Dans la catégorie Multimédia interactif, le MCC a remporté le prix argent pour son CD-ROM interactif *Terre des Inuit – Un séjour inoubliable sur le toit du monde*. Dans la catégorie Profil de musée, le MCC a gagné le prix or pour une vidéo publicitaire sur le Musée canadien des enfants et le prix argent pour *L'histoire prend vie*, vidéo destinée aux programmes scolaires. Dans la catégorie World Wide Web, le MCC a décroché les prix argent et bronze, respectivement, pour ses sites du Musée virtuel de la Nouvelle-France et du Musée de poche.
- Ottawa : Amie de la Jeunesse a remis un prix d'excellence au Musée canadien des enfants pour souligner l'endroit sûr et les possibilités de bénévolat qu'il offre aux enfants.
- Au festival organisé par AVICOM (Comité du Conseil international des Musées pour l'audiovisuel et le multimédia) qui a eu lieu à Ouagadougou, au Burkina Faso, le MCC a reçu le premier prix (or) dans la catégorie « Multimedi'Art » pour son CD-ROM intitulé *Terre des Inuit – Un séjour inoubliable sur le toit du monde* et le deuxième prix (argent) dans la catégorie « Web'Art » pour son site Web du Musée virtuel de la Nouvelle-France.

5.3. Question stratégique nº 3 : Viabilité financière et opérationnelle

Le financement accordé à la Société par le gouvernement fédéral, à l'exception des ressources consacrées au transfert de propriété, a diminué pour passer de 43,9 millions de dollars, en 1991-1992 à 28,2 millions de dollars, en 1998-1999. Ce niveau de soutien gouvernemental de base représente une diminution de 15,7 millions de dollars, soit 36 %, depuis 1991-1992.

De plus, l'ajout, au budget de base de la Société, de nouveaux postes budgétaires à coût fixe importants, comme le transfert de propriété et les subventions tenant lieu d'impôt foncier, aura une incidence profonde sur la capacité de la Société de gérer les coupes futures imposées par le gouvernement dans le cadre d'une réduction globale établie selon un pourcentage. Il faut également souligner que la capacité de la Société de réagir aux hausses de prix associées à ces postes budgétaires obligatoires est gravement

limitée par les incidences de la réduction de 36 % susmentionnée. La Société se réjouit toutefois des initiatives en cours au ministère du Patrimoine canadien, qui visent à examiner l'incidence des éléments à coût fixe importants sur les ressources dont dispose la Société dans l'éventualité de nouvelles réductions.

La Société a également l'intention de chercher de nouveaux partenaires du secteur privé pour la prestation de ses opérations commerciales. Elle doit aussi continuer d'intensifier ses activités de financement pour assurer son succès à long terme.

La SMCC continue d'examiner et de mettre en œuvre des marches à suivre plus efficaces. Elle est également dotée d'une culture du savoir qui soutient activement l'acquisition continue du savoir par les particuliers et les groupes de travail. Afin de soutenir la concurrence dans un environnement de travail en évolution constante, la Société continue de former son personnel dans les domaines de la technologie de l'information de pointe, de la supervision et des autres pratiques de travail novatrices. Elle est également décidée à s'organiser de manière à accroître le leadership au sein de la Société, la responsabilité financière, la productivité et les services aux visiteurs.

OBJECTIF : *Continuer de renforcer la viabilité financière et opérationnelle de la Société.*

Stratégies

Il faut réduire au minimum l'incidence de la réduction du financement et faire preuve d'une plus grande créativité pour compenser les réductions des affectations accordées par le gouvernement à la SMCC.

1. Viabilité financière (financement)

La Société continuera d'améliorer son autonomie financière par les moyens suivants :

- maximiser les recettes nettes tirées des activités commerciales;
- multiplier les efforts de financement;
- maximiser le soutien venant du Programme des membres;
- continuer de chercher d'autres sources de financement;
- porter à 48 % sa part du marché des visiteurs de musées dans la région de la capitale nationale avant la fin de la période de planification.

2. Viabilité opérationnelle (efficience)

La Société continuera de chercher des façons nouvelles et rentables d'offrir ses programmes et ses services par les moyens suivants :

- prévoir un processus d'évaluation continue visant à cerner les besoins du public, à préciser les paramètres des programmes, à contrôler la qualité et le rendement et à évaluer les résultats;
- examiner d'autres possibilités pour la prestation de services avec des partenaires du secteur privé;
- améliorer la productivité et l'efficacité du personnel;
- améliorer la rentabilité de la gestion des installations de la SMCC (1 030 750 pi^2).
- relever les défis liés au problème du bogue de l'an 2000.

Rendement récent et objectifs de rendement futurs

Le tableau suivant donne un aperçu du rendement financier récent :

Rendement financier récent

Ressources de fonctionnement et d'immobilisations de la SMCC (milliers de dollars) par activité ou élément fonctionnel

Activité/Élément fonctionnel	Budget 1998-1999	Prévisions 1998-1999	Écart
Collections et recherche	7 414	7 255	(159)
Expositions, éducation et communications	12 702	14 661	1,959
Installations matérielles	18 533	18 298	(235)
Musée canadien de la guerre	4 848	6 090	1 242
Services au Musée	12 077	10 727	(1 350)
Total	55 574	57 031	1 457
Moins recettes	11 096	10 750	(346)
Écart budgétaire net	**44 478**	**46 281**	**(1 803)**

5.3.1. Viabilité financière (financement)

La Société continuera d'améliorer son autonomie financière.

Viabilité financière – Faits saillants du rendement récent

a. Maximiser les recettes nettes tirées des activités commerciales

La SMCC continue de relever le niveau des services qu'elle offre à sa clientèle, tout en tirant des recettes de ces services.

Recettes totales tirées des activités commerciales

	Prévisions 1998-1999	Rendement prévu 1998-1999	Prévisions 1999-2000	Prévisions 2000-2001	Prévisions 2001-2002	Prévisions 2002-2003	Prévisions 2003-2004
Droits d'entrée	1 982 000	2 440 000	2 400 000	2 900 000	2 300 000	2 300 000	2 300 000
CINÉPLUS	1 863 000	2 000 000	2 000 000	2 200 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000
Recettes des boutiques	1 831 000	1 918 000	1 800 000	2 000 000	1 700 000	1 700 000	1 700 000
Recettes d'autres sources*	3 160 000	3 050 000	3 050 000	3 150 000	3 100 000	3 100 000	3 100 000
Vente de publications	260 000	232 000	250 000	250 000	250 000	250 000	250 000
Recettes par visiteur	6,80 $	6,80 $	7,40 $	7,73 $	7,00 $	7,00 $	7,00 $

* Comprend la location de salles, les services alimentaires, le stationnement, le service de sécurité et le Programme des membres.

Recettes commerciales – Faits saillants du rendement récent

Les recettes de 1998-1999 sont les plus importantes enregistrées depuis la création de la Société, en 1990. La fréquentation record de l'exposition et du film **Mystères de l'Égypte** y est pour beaucoup. Par ailleurs, les changements organisationnels ont entraîné une augmentation de la contribution nette.

b. Campagnes de financement

Il est impérieux que la SMCC trouve des moyens de compenser l'insuffisance du financement reçu du gouvernement. À cette fin, la Direction du développement sollicite activement les dons des organisations du secteur privé et des particuliers pour financer la recherche et les programmes de la Société. Les objectifs suivants ont été fixés à cet égard :

Objectifs des campagnes de financement
(Les chiffres sont des projections des dons en espèces et en nature)

	Prévisions 1998-1999	Rendement prévu 1998-1999	Prévisions 1999-2000	Prévisions 2000-2001	Prévisions 2001-2002	Prévisions 2002-2003	Prévisions 2003-2004
Expositions du MCC*	1 200 000	1 200 000	1 000 000	1 200 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000
Passons le flambeau (MCG)	700 000	600 000	2 400 000	2 400 000	2 400 000	2 400 000	2 400 000
Campagne de dons planifiés	0	0	0	100 000	100 000	250 000	300 000

* Comprend la salle du Canada, la salle des Premiers Peuples, le Monde de l'aventure (Musée canadien des enfants) et d'autres installations.

Campagnes de financement – Faits saillants du rendement récent

Au total, la Société a recueilli des contributions en espèces de 1 374 000 $ en 1998-1999. C'est la troisième année consécutive que les dons dépassent le cap du million de dollars. La SMCC a déployé des efforts considérables pour l'organisation et la mise sur pied d'un comité responsable de la campagne de financement de 4 millions de dollars pour la salle des Premiers Peuples, dont l'ouverture est prévue au printemps de l'an 2002. À ce jour, la campagne Passons le flambeau du MCG a permis de recueillir 2,7 millions de dollars en espèces et en promesses de dons de diverses sources.

c. Maximiser le soutien du Programme des membres

En janvier 1998, la Direction du développement a assumé la responsabilité du Programme des membres du MCC. Le nombre d'adhésions s'élève à 1 800, ce qui représente environ 4 500 personnes. Le Programme a produit des recettes annuelles de 63 000 $.

Programme des membres

	Prévisions 1998-1999	Rendement prévu 1998-1999	Prévisions 1999-2000	Prévisions 2000-2001	Prévisions 2001-2002	Prévisions 2002-2003	Prévisions 2003-2004
Nombre d'adhésions	1 500	1 800	2 000	2 400	2 900	3 500	4 200
Recettes tirées des adhésions	56 000 $	63 000 $	69 300 $	76 230 $	82 460 $	90 700 $	99 775 $

d. Autonomie financière

La SMCC s'efforcera d'augmenter son niveau d'autonomie financière.

Autonomie financière

	Prévisions 1998-1999	Rendement prévu 1998-1999	Prévisions 1999-2000	Prévisions 2000-2001	Prévisions 2001-2002	Prévisions 2002-2003	Prévisions 2003-2004
Pourcentage de recettes non gouvernementales	20,06	18,78	19,03	20,43	18,81	19,17	19,17

e. Part de la SMCC dans le marché des visiteurs de musées de la région de la capitale nationale

La SMCC déploie des efforts en collaboration avec d'autres établissements culturels et touristiques afin d'attirer les résidants locaux et les touristes dans la région de la capitale nationale (RCN). De plus, la SMCC tente d'attirer dans ses musées une plus grande part des visiteurs des musées nationaux de la RCN. Elle s'est fixé comme objectif d'attirer 48 % des visiteurs de ce marché avant la fin de la présente période de planification.

Part du marché de visiteurs de musées nationaux de la RCN

	Prévisions 1998-1999	Rendement prévu 1998-1999	Prévisions 1999-2000	Prévisions 2000-2001	Prévisions 2001-2002	Prévisions 2002-2003	Prévisions 2003-2004
Part de la SMCC en pourcentage	44	48	45	46	47	48	48

Le MCC et le MCG entendent adopter une approche plus ciblée en matière de programmation et en ce qui a trait aux activités de marketing, de promotion et de publicité jumelées afin d'attirer des visiteurs. Pour la saison touristique allant de mai à septembre, le MCC élaborera un programme vedette axé sur un thème stratégique, qui comprendra une exposition, des programmes publics, des spectacles et, si cela est possible, un film IMAX[MD]. Du 1[er]octobre au 30 avril, le MCC présentera une combinaison d'expositions temporaires et un plus grand nombre d'expositions empruntées à d'autres établissements. En 1999-2000, le thème stratégique de la programmation du MCC sera le **Grand Nord Canadien**. Le thème général du MCG sera **l'histoire militaire du Canada**.

5.3.2. Viabilité opérationnelle (efficience)

La SMCC continuera de chercher des façons nouvelles et rentables d'offrir ses programmes et services.

Viabilité opérationnelle – Faits saillants du rendement récent

a. Processus d'évaluation

La Société a procédé en 1998-1999 à 13 vérifications, évaluations et examens de divers programmes. La majorité des vérifications et évaluations (10) avaient trait à la viabilité financière et opérationnelle. Y figuraient notamment des évaluations approfondies des visiteurs du MCC au printemps, durant l'été et à l'automne, une évaluation des programmes et expositions du MCC et des sondages auprès des visiteurs pour vérifier leur satisfaction à l'égard de CINÉPLUS.

b. Autres options en matière de prestation des services

En 1998-1999, plusieurs contrats d'envergure ont été renouvelés ou établis. Un nouveau responsable des services de restauration, Restauronics, a été choisi. La demande de propositions visant les boutiques du Musée n'a permis de trouver aucun candidat acceptable; la Société a donc apporté un certain nombre de changements afin de réduire les coûts d'exploitation des boutiques. De plus, l'élaboration d'un plan de vérification interne à jour qui servira de guide aux projets de vérification interne de la SMCC durant les trois prochaines années est en cours.

c. Amélioration de la productivité et de l'efficacité de la main-d'œuvre

La SMCC a conclu des négociations et ratifié ses premières conventions collectives avec l'Alliance de la fonction publique du Canada (AFPC) et l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada (IPFPC). Ce sont les premières conventions collectives depuis que la SMCC est devenue une société d'État, en 1990. Elles reflètent davantage les exigences opérationnelles d'un musée et ses activités commerciales, qui sont offertes au public sept jours par semaine. Les conventions permettent en outre à la SMCC de gérer ses ressources humaines de façon plus réaliste et économique. La SMCC sera ainsi en mesure de mettre en œuvre des pratiques de gestion des ressources humaines convenables pour une société d'État.

La SMCC a également adopté un nouveau système de compétences de base qui facilite une meilleure évaluation des compétences nécessaires pour un rendement optimal et offre aux superviseurs et au personnel un outil qui leur permettra d'évaluer objectivement et de communiquer les niveaux de rendement requis des employés.

À l'instar de nombreux musées et galeries d'art membres de l'Association des musées canadiens (AMC), la Société a signé un contrat avec une société d'assurance indépendante afin de transférer du Conseil du Trésor à l'assureur tous les avantages des employés. Les employés bénéficient ainsi d'un service et d'un accès plus direct.

La SMCC continue également d'examiner des méthodes de travail plus efficaces pour ses activités quotidiennes internes et a récemment adopté des cartes d'approvisionnement dans l'ensemble de l'organisation. Cette mesure vise à rationaliser les achats en écourtant le temps nécessaire pour obtenir le produit voulu et à réduire les efforts requis pour traiter le volume important de menues factures. Parmi les autres projets visant l'amélioration de l'efficacité, mentionnons l'envoi automatique par télécopieur des bons de commande du système financier ainsi que l'avènement d'un nouveau système d'emploi du temps permettant d'établir les coûts intégraux de la main-d'œuvre d'un projet. Ce nouveau système permettra d'améliorer les rapports financiers, la répartition des ressources et le processus décisionnel.

Formation offerte au personnel (nombre de personnes formées)

	Prévisions 1998-1999	Rendement prévu 1998-1999	Prévisions 1999-2000	Prévisions 2000-2001	Prévisions 2001-2002	Prévisions 2002-2003	Prévisions 2003-2004
Cours de technologie de l'information	600-800	1000-1200	300-400	300-400	300-400	300-400	300-400
Cours de langue*	10	10	40	20	20	20	20
Autres cours**	250	300	250	250	250	250	250

* La Société a diffusé une directive précisant que tous les employés doivent satisfaire aux exigences de leur profil linguistique d'ici le 31 décembre 1999. La formation linguistique générale prendra donc fin à cette date. La Société offrira des séances de révision et de maintien des connaissances linguistiques acquises dans les deux langues officielles à partir de 1999-2000 jusqu'à l'an 2002. On estime que 20 employés profiteront de ces séances permanentes chaque année.

** Les cours portent notamment sur la communication efficace et la persuasion, le leadership personnel, la supervision, la préparation à la retraite, le harcèlement et la façon de composer avec des personnes et des situations difficiles.

d. Gestion immobilière

En 1994, les Travaux publics ont transféré à la Société la propriété de toutes les installations du MCC et du MCG ainsi que les fonds connexes pour leur fonctionnement. Étant donné que les fonds affectés à cette activité sont considérables, la Société s'est donné pour priorité de gérer ses installations de façon plus efficace et efficiente. À cette fin, elle s'est dotée de ses propres systèmes de gestion des installations.

Coût de gestion immobilière – au pied carré

	Prévisions 1998-1999	Rendement prévu 1998-1999	Prévisions 1999-2000	Prévisions 2000-2001	Prévisions 2001-2002	Prévisions 2002-2003	Prévisions 2003-2004
MCC	5,11	5,11	5,39	5,50	5,61	5,72	5,83
MCG	6,48*	6,48	6,34*	6,47*	6,60*	6,73*	6,86*
Maison Vimy	7,00	7,00**	7,40	7,40	7,41	7,42	7,43
Billicliffe	7,00	7,20**	7,20	7,20	7,21	7,22	7,23

* Sous réserve d'un rajustement attribuable au déménagement du MCG.

** Sous réserve de la révision des taxes municipales.

Gestion immobilière – Faits saillants du rendement récent

Des contrats de services d'entretien et de nettoyage ont été signés avec de nouveaux fournisseurs. Les devis et la valeur de ces contrats ont permis à la Société de réaliser d'importantes économies.

Les Services de sécurité de la SMCC ont élaboré un programme informatique en réseau appelé « Site-Secure », qui sert à la gestion ponctuelle et efficace des activités de gestion immobilière et de sécurité. Ce système favorise aussi la prise de décisions éclairées relatives aux pratiques de gestion et permet d'évaluer le rendement global. La promotion de ce programme se fait actuellement auprès d'autres établissements (p. ex., le Sénat du Canada).

e. Défis de l'an 2000

La SMCC a repéré tous les systèmes de la gestion immobilière, les systèmes administratifs et les systèmes des activités commerciales, et a recensé les éléments qui pourraient être vulnérables au bogue de l'an 2000. Des fonds ont été affectés au règlement de tous les problèmes de conformité, et on s'attend à ce que les systèmes soient entièrement compatibles à l'an 2000 d'ici le 30 juin 1999. La SMCC dispose également d'un plan d'urgence pour régler tout problème imprévu.

Résumé des budgets de fonctionnement et des immobilisations 1999-2000

Introduction

Afin d'assurer sa viabilité financière et opérationnelle en cette période de restrictions financières, la Société du Musée canadien des civilisations ne ménage aucun effort pour réduire ses coûts de fonctionnement tout en maximisant ses recettes.

Le soutien financier accordé à la Société par le gouvernement fédéral, à l'exclusion du transfert de propriété, est passé de 43,9 millions de dollars en 1991-1992 à 28,2 millions de dollars en 1998-1999. Il s'agit d'une baisse de 15,7 millions de dollars, soit 36 %, depuis le début des années 1990. Cette diminution a limité la souplesse sur le plan des ressources, ce qui a beaucoup ajouté aux défis que doit relever la direction.

Comme l'indique le Résumé du plan d'entreprise, la Société a pris et prendra des mesures contribuant à relever ces défis sur le plan financier. Les résultats de ces mesures, attendus ou déjà obtenus, sont exposés dans le Résumé du budget de fonctionnement et du budget des immobilisations.

Budgets de fonctionnement et des immobilisations

1999-2000

(milliers de dollars)

	1997-98 Budget	1997-98 Réel	1997-98 Écart	1998-99 Budget	1998-99 Prévisions	1998-99 Écart	1999-00 Budget
Collections et recherche	8 458	8 074	384	7 414	7 175	239	7 225
Expositions, éducation et communication	12 844	11 973	871	12 702	13 977	(1 275)	14 661
Services au Musée	12 685	10 812	1 873	12 077	11 309	768	10 727
Installations matérielles	20 018	20 523	(505)	18 533	18 231	302	18 298
Musée canadien de la guerre	2 848	2 669	179	4 848	5 448	(600)	6 090
Dépenses budgétaires brutes	**56 853**	**54 051**	**2 802**	**55 574**	**56 140**	**(566)**	**57 031**
Moins les recettes de la Société	(11 285)	(8 767)	(2 518)	(11 096)	(10 543)	(553)	(10 750)
Budget total requis	**45 568**	**45 284**	**284**	**44 478**	**45 597**	**(1 119)**	**46 281**

Budget de fonctionnement
1999-2000
(milliers de dollars)

	1997-98 Budget	1997-98 Réel	1997-98 Écart	1998-99 Budget	1998-99 Prévisions	1998-99 Écart	1999-00 Budget
Collections et recherche	8 458	8 074	384	7 414	7 175	239	7 255
Expositions, éducation et communication	12 844	11 973	871	12 702	13 977	(1 275)	14 661
Services au Musée	11 935	10 044	1 891	11 577	10 309	1 268	9 977
Installations matérielles	17 395	18 022	(627)	16 372	16 081	291	16 298
Musée canadien de la guerre	2 596	2 333	263	2 848	5 198	(2 350)	5 840
Dépenses budgétaires brutes	**53 228**	**50 446**	**2 782**	**50 913**	**52 740**	**(1 827)**	**54 031**
Moins les recettes de la Société	(11 285)	(8 767)	(2 518)	(11 096)	(10 543)	(553)	(10 750)
Budget total requis	**41 943**	**41 679**	**264**	**39 817**	**42 197**	**(2 380)**	**43 281**

Budget des immobilisations

1999-2000

(milliers de dollars)

	1997-98 Budget	1997-98 Réel	1997-98 Écart	1998-99 Budget	1998-99 Prévisions	1998-99 Écart	1999-00 Budget
Collections et recherche	0	0	0	0	0	0	0
Expositions, éducation et communication	0	0	0	0	0	0	0
Services au Musée	750	768	(18)	500	1 000	(500)	750
Installations matérielles	2 623	2 501	122	2 161	2 150	11	2 000
Musée canadien de la guerre	252	336	(84)	2 000	250	1 750	250
Budget total des immobilisations	**3 625**	**3 605**	**20**	**4 661**	**3 400**	**1 261**	**3 000**

État pro forma des résultats d'exploitation

pour la période se terminant le 31 mars
(milliers de dollars)

	1997-98 Réel	1998-99 Prévisions	1999-00 Budget	2000-01 Budget	2001-02 Budget	2002-03 Budget	2003-04 Budget
DÉPENSES							
Collections et recherche	8 074	7 175	7 255	7 330	7 255	7 255	7 255
Expositions, éducation et communication	11 973	13 977	14 661	15 302	14 661	14 911	14 911
Musée canadien de la guerre	2 669	5 448	6 090	6 090	6 090	6 090	6 090
Installations matérielles	20 523	18 231	18 298	18 298	18 164	18 164	18 164
Services au Musée	10 812	11 309	10 727	11 027	10 727	10 727	10 727
Total	**54 051**	**56 140**	**57 031**	**58 047**	**56 897**	**57 147**	**57 147**
REVENUS							
Crédit parlementaire	46 685	45 597	46 281	46 297	46 297	46 297	46 297
Droits d'entrée	1 681	2 440	2 400	2 900	2 300	2 300	2 300
CINÉPLUS	1 269	2 000	2 000	2 200	2 000	2 000	2 000
Ventes – Boutiques	1 532	1 918	1 800	2 000	1 700	1 700	1 700
Stationnement	619	700	700	700	700	700	700
Location de salles et services de restauration	603	650	800	850	800	800	800
Dons	806	903	1 250	1 250	1 250	1 500	1 500
Redevances	171	50	50	50	50	50	50
Publications	422	232	250	250	250	250	250
Autres revenus	1 664	1 650	1 500	1 550	1 550	1 550	1 550
Total	**55 452**	**56 140**	**57 031**	**58 047**	**56 897**	**57 147**	**57 147**
Surplus/Déficit	**1 401**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**

Bilan pro forma

au 31 mars
(milliers de dollars)

	1997-98 Réel	1998-99 Prévisions	1999-00 Budget	2000-01 Budget	2001-02 Budget	2002-03 Budget	2003-04 Budget
ACTIF							
À court terme							
Encaisse et placement	11 525	11 916	11 716	11 691	11 691	11 691	11 691
Débiteurs	2 246	1 800	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Stocks	1 156	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200
Frais payés d'avance	1 267	1 300	1 300	1 300	1 300	1 300	1 300
Total de l'actif à court terme	**16 194**	**16 216**	**16 216**	**16 191**	**16 191**	**16 191**	**16 191**
Autre actifs							
Encaisse et investissements assujettis à des restrictions	1 176	2 250	3 250	4 750	6 000	8 000	8 000
Collection	1	1	1	1	1	1	1
Immobilisations et matériels	13 712	13 712	13 712	13 712	13 712	13 712	13 712
Total autre actif	**15 429**	**15 963**	**16 963**	**18 463**	**19 713**	**21 713**	**21 713**
Total de l'actif	**31 623**	**32 179**	**33 179**	**34 654**	**35 904**	**37 904**	**37 904**
PASSIF et AVOIR DU CANADA							
À court terme							
Créditeurs et frais courus	7 275	7 500	7 500	7 500	7 500	7 500	7 500
Revenus reportés	86	125	125	100	100	100	100
Total du passif à court terme	**7 361**	**7 625**	**7 625**	**7 600**	**7 600**	**7 600**	**7 600**
Autres passifs							
Prestations de cessation d'emploi courues	1 969	1 750	1 750	1 750	1 750	1 750	1 750
Contributions reportées	1 739	2 250	3 250	4 750	6 000	8 000	8 000
Total du passif	**11 069**	**11 625**	**12 625**	**14 100**	**15 350**	**17 350**	**17 350**
AVOIR							
Avoir du Canada	20 554	20 554	20 554	20 554	20 554	20 554	20 554
Total du passif et de l'avoir du Canada	**31 623**	**32 179**	**33 179**	**34 654**	**35 904**	**37 904**	**37 904**

État pro forma de l'évolution de la situation financière

pour la période se terminant le 31 mars
(en milliers de dollars)

	1997-98 Réel	1998-99 Prévisions	1999-00 Budget	2000-01 Budget	2001-02 Budget	2002-03 Budget	2003-04 Budget
Activités d'exploitation							
Excédent des dépenses sur les revenus	1 401	0	0	0	0	0	0
Éléments sans incidence sur les fonds							
Amortissement	2 839	3 400	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000
Prestations de cessation d'emploi	(129)	(219)	0	0	0	0	0
	4 111	**3 181**	**3 000**	**3 000**	**3 000**	**3 000**	**3 000**
Variation des éléments d'exploitation hors caisse	(2 745)	610	(200)	(25)	0	0	0
Fonds utilisés pour les activités d'exploitation	**1 366**	**3 791**	**2 800**	**2 975**	**3 000**	**3 000**	**3 000**
Activités d'investissement							
Acquisition de biens immobiliers et matériel	(3 605)	(3 400)	(3 000)	(3 000)	(3 000)	(3 000)	(3 000)
Augmentation/ (Diminution) de l'encaisse et des placements à court terme	**(2 239)**	**391**	**(200)**	**(25)**	**0**	**0**	**0**
Solde au début de l'exercice	13 764	11 525	11 916	11 716	11 691	11 691	11 691
Solde à la fin de l'exercice	**11 525**	**11 916**	**11 716**	**11 691**	**11 691**	**11 691**	**11 691**

Effectif

au 31 décembre

	1997-98 Réel	1998-99 Réel	1999-00 Prévisions	2000-01 Prévisions	2001-02 Prévisions	2002-03 Prévisions	2003-04 Prévisions
Équivalent à temps plein	484	463	450	450	450	450	450